

А. В. КАРПОВ

ПСИХОЛОГИЯ

МЕНЕДЖМЕНТА



psychologia universalis



*А.В.Карпов*

**Психология**

**МЕНЕДЖМЕНТА**

*Рекомендовано Министерством  
образования Российской Федерации  
в качестве учебного пособия для студентов  
высших учебных заведений*

Москва  
ГАРДАРИКИ  
2005

УДК 159.9:007(075.8)  
ББК 88.5 К26

Рецензенты:

лаборатория социальной и экономической психологии  
Института психологии Российской  
академии наук;

доктор психологических наук, академик Российской  
академии образования, профессор В.Д  
*Шадриков;*

доктор психологических наук, академик Российской  
академии гуманитарных наук, профессор  
*В.Н. Дружинин*

**Карпов А.В.**

К26 Психология менеджмента: Учеб. пособие. — М.:  
Гардарики,  
2005. — 584 с: ил.

ISBN 5-8297-0018-2 (в пер.)

Излагаются основы психологии менеджмента исходя из его центральной категории — управленческой деятельности. Раскрываются психологическая структура, состав и содержание деятельности руководителя, система его управленческих функций и их главные психологические закономерности. Впервые в учебной литературе приводятся все основные компоненты психологической структуры личности руководителя — субъекта управленческой деятельности (психические процессы — восприятие, память, мышление; психические состояния, свойства личности, интеллект, рефлексии, умение принимать решения, способности, эмоционально-волевая сфера, коммуникативные процессы и др.). Представлены новейшие психологические данные, способствующие их уяснению и усвоению.

Для студентов психологических факультетов высших учебных заведений. Представляет интерес для менеджеров.

УДК  
159.9:007(075.8)  
ББК 88.5

ISBN 5-8297-0018-2  
2004, 2005

© «Гардарики»,

© Карпов А.В., 2004, 2005

## От автора

В отечественной литературе по теории и психологии управления сложилась традиция начинать изложение с указания на то, что произошедшие в нашей стране за последнее десятилетие радикальные социально-экономические изменения резко повысили актуальность этих областей науки. Это хотя и правильно, но неточно. Речь в действительности идет не о «буме» управленческих исследований, а о том, что теория и психология управления наконец-то и у нас начинают обретать свое истинное — нормальное место — то, которое им по праву принадлежит и в науке, и в менеджменте за рубежом.

Знания о закономерностях управления, о психологических особенностях поведения человека в организациях рассматриваются сегодня, по существу, как неотъемлемый компонент общей культуры личности специалиста любого профиля. Тем более это относится к требованиям, предъявляемым к сфере его профессиональной компетентности. Где бы ни работал будущий специалист и чем бы он ни занимался, он всегда включается в «мир организаций», в систему управления, занимая в ней определенное место (нередко — руководящее). Условием его эффективной деятельности, а в конечном итоге — и жизненного успеха является знание организационных, управленческих закономерностей. Вполне закономерно поэтому, что основы менеджмента и психологии управления часто являются общеобразовательными курсами профессиональной подготовки. При этом большое внимание уделяется, именно психологическим вопросам управления. Дело в том, что предметная сфера деятельности специалистов может быть различной; различными будут, в силу этого, и специфические методы управления. Однако главное звено менеджмента — человек, его психологические особенности остаются неизменными, имеют универсальное значение. Их характеристика составляет поэтому главную цель данной книги. Прежде чем перейти к их рассмотрению, отметим ряд моментов, определяющих логику ее построения и содержания материалов.

Психология управления — это наука, сформировавшаяся и развивающаяся на стыке двух научных дисциплин — теории

управления и психологии. Она поэтому базируется на основных данных этих дисциплин одновременно, чем обусловлен комплексный характер предмета психологии управления и широта его содержания. В нем органически переплетены собственно психологические знания с внепсихологическими представлениями, раскрывающими особенности строения и функционирования организационных систем. Понять те и другие изолированно друг от друга нельзя, в связи с чем необходимо их комплексное рассмотрение. Вместе с тем каждая из этих сфер настолько обширна (не говоря об их комплексе), что возникают очень большие трудности систематизации материала, опасности перекосов либо в сторону теории управления, либо в сторону ее психологических аспектов. В первом случае утрачивается психологическая специфика, а во втором анализ приобретает абстрактно-психологический, слабо соотнесенный с реальным управлением характер. Найти оптимальную пропорцию между ними, определить круг важнейших психологических проблем и выстроить их в согласованную систему можно в том случае, если взять за основу понятие *управленческой деятельности*. Именно индивидуальная деятельность руководителя является, в конечном итоге, важнейшим и определяющим звеном функционирования организаций. Это — своеобразная квинтэссенция практики управления, в которой все основные закономерности и явления проявляются в наиболее концентрированном и полном виде. Но деятельность — это одновременно и основная психологическая категория. В индивидуальной деятельности все известные сегодня психологические закономерности также проявляются наиболее полно, рельефно и целостно. Через категорию деятельности «наводятся мосты» между теорией управления и психологией, становится возможной сама психология управления как научная дисциплина. В силу этого именно категория деятельности положена в основу данной книги. Вместе с тем психология управленческой деятельности — это, хотя и важнейшая, но все же часть психологии управления в целом. Поэтому для полного уяснения всей проблематики психологии управления данную книгу надо использовать в комплексе с другими литературными источниками [12,27,40,41,48,97].

Далее, изучение закономерностей управленческой деятельности также сопряжено с принципиальными трудностями. Их суть состоит в следующем. Любая деятельность имеет две стороны — внешнюю (наблюдаемую, эксплицитную) и внутреннюю (скрытую от непосредственного наблюдения, имплицитную), объек-

тивную и субъективную. Первая по понятным причинам раскрыта гораздо лучше и полнее, нежели вторая. Она, однако, не является в строгом смысле предметом собственно психологического изучения, а выступает таковым для теории управления. Вместе с тем без рассмотрения объективного содержания управленческой деятельности ее психологическое изучение и понимание невозможны. Отсюда возникает острая проблема нахождения оптимальной пропорции, согласования внешне-объективированной характеристики управленческой деятельности и характеристики ее внутреннего — собственно психологического содержания. Такая пропорция может быть установлена на основе двух фундаментальных психологических принципов. Первый — принцип единства психики и деятельности, согласно которому внешние и внутренние компоненты деятельности представляют собой нерасторжимую целостность и должны взаимно-объясняться друг через друга. Второй — принцип двухэтапности психологического изучения деятельности. Согласно ему анализ деятельности должен включать два сменяющих друг друга этапа — анализ ее содержания и анализ ее психологических механизмов. Первый этап связан с характеристикой объективного содержания деятельности, второй — с анализом субъективного, собственно психологического содержания. Эти принципы являются в настоящее время своеобразными императивами и задают общую направленность изучения любой деятельности.

Отмеченные методологические положения определили логику изложения материала. Книга состоит из двух разделов. Первый посвящен систематическому рассмотрению основных закономерностей объективированного содержания управленческой деятельности и того, как оно обуславливает собой психологические закономерности субъекта управления — руководителя. Специальное рассмотрение этого содержания позволяет также использовать наиболее развитый и конструктивный подход к изучению управленческой деятельности — методологию ее функционального анализа. Она рассматривается сегодня как основной способ организационного анализа управленческой деятельности. В нем сосредоточены наиболее полные данные о ее содержании. Во втором разделе в центр изложения поставлена уже не психология деятельности, а психология ее субъекта. Такой ракурс позволяет дать систематизированное изложение основных и наиболее общих психологических вопросов, представить их относительно полное освещение. Необходимость в нем связана с еще одной важнейшей причиной. Дело в том, что в самой психологии

управления, в силу ее относительной молодости, пока не сложилась какая-либо завершенная и целостная, ставшая традиционной система изложения материала. В силу этого вполне логично и естественно обратиться к использованию той структуры, которая сложилась и традиционно используется в общей психологии в целом, а также в психологии профессиональной деятельности, в частности. Она концентрируется вокруг ряда основных тем: особенностей психических процессов, психических свойств личности, психических состояний, а также мотивационных и эмоциональных процессов, понятия способностей личности и др. Эти темы и легли в основу структурирования данного раздела. Кроме того, в нем особое место отведено рассмотрению того процесса, который объективно наиболее важен и наиболее специфичен самой сути, природе управленческой деятельности — процессу принятия управленческих решений. Это — своеобразный «стержень» управления, вокруг которого группируются многие иные психологические явления и закономерности.

Таким образом, через взаимодополнение внешне-организационного и внутренне-психологического способов рассмотрения синтезируются основные положения теории и психологии управления, а сама она получает свое относительно полное и завершенное описание.

Вместе с тем при изложении системы психологических знаний об управленческой деятельности постоянно приходилось учитывать крайнюю неравномерность степени разработанности ее отдельных направлений, областей. Одни, например, такие как психология коммуникаций или мотивации, разработаны очень полно и детально. Другие — такие, скажем, как проблема способностей к управленческой деятельности или вопрос о ее общей психологической структуре, изучены в гораздо меньшей степени. Такая неравномерность потребовала, с одной стороны, привлечения большого числа психологических работ, а с другой — использования при необходимости и данных, полученных в наших собственных исследованиях. Кроме того, в начале каждой из основных глав представлены основные общепсихологические сведения о рассматриваемых в них психических явлениях и процессах (восприятии, памяти, мышлении, интеллекте, эмоциях, деятельности, способностях и др.). Это сделано с целью облегчить усвоение материалов возможно более широким кругом читателей. Этой же цели может содействовать и представленный терминологический словарь основных понятий теории и психологии управления.



## Раздел I

### Содержание и структура управленческой деятельности



## Глава 1. Развитие науки управления

### 1.1. Предыстория науки управления

Управленческая деятельность — неотъемлемый и наиболее важный компонент функционирования социальных организаций. Управление как особая разновидность профессионального труда возникло и развивалось вместе с эволюцией организаций, постепенно выделяясь в самостоятельный тип. Поэтому понять истоки и природу этой деятельности можно, лишь обратившись к феномену управления как общесоциальному явлению.

Управление как социальное явление и как сфера человеческой практики возникло задолго до того, как оно стало предметом специальных научных исследований. Присущие людям потребность и способность работать вместе, в соорганизации друг с другом требуют координации индивидуальных действий, их согласования, кооперации, иначе говоря, управления совместной деятельностью. Поэтому принято считать, что «управление старо как мир». Оно зарождается вместе с цивилизацией, развивается в ходе ее эволюции и является одним из ее важнейших факторов.

Возникновение вначале примитивных, а затем все более сложных организаций древнего мира и их развитие требовали постоянного совершенствования практики управления. Так, зафиксированные на глиняных табличках, датированных III тыс. до н.э., сведения о коммерческих сделках и законах древнего Шумера доказывают существование там практики управления. Дошедшие до нашего времени многочисленные исторические свидетельства убедительно показывают достаточно высокую степень сложности древних организаций и управления ими. Создание грандиозных архитектурных сооружений древности (египетские пирамиды, древние ацтекские города); существование крупных политических организаций (Македония при Александре Великом, Персия, а позже — Древний Рим); наличие круп-

ных армий; успешное функционирование сложных и разветвленных религиозных организаций (прежде всего римско-католической церкви) — все это и многое другое было бы просто невозможным без иерархического и скоординированного управления.

Параллельно этому, хотя и гораздо медленнее, начинают складываться предпосылки для возникновения некоторых общих и отвлеченных, т.е. собственно теоретических, представлений об управлении, о формах и способах его организации. Процесс зарождения теории управления в недрах его практики оказался, однако, очень противоречивым, сложным и длительным. Достаточно сказать, что теория управления как самостоятельная научная дисциплина оформилась лишь в начале XX в. В этом отношении она повторила судьбу развития ряда других гуманитарных наук, в частности психологии. Как отмечал известный историк психологии Э. Боринг, «психология имеет очень длительную предысторию и очень короткую историю». С еще большим основанием это относится к развитию теории управления. Ее «предыстория» измеряется десятками веков, а переход к собственно теоретической стадии произошел лишь около века назад.

Общая картина эволюции управленческой мысли и основные ее вехи могут быть проиллюстрированы понятием «управленческого континуума» (по К.С. Джорджу) — см. Приложение. В нем принято выделять ряд ключевых событий, когда эволюционное развитие представлений об управлении дополнялось качественными, революционными изменениями. Считается, что первое из таких революционных достижений связано с образованием особого рода «жрецов-бизнесменов», занимавшихся торговыми операциями («религиозно-коммерческая революция»). Второе из них соотносится с XXVIII в. до н.э., когда царь Хамму-рапи издал свод законов для регулирования всего комплекса отношений между социальными группами населения. Третья революция связана с еще одним монархом — Навуходоносором II (VII в. до н.э.) и состояла в попытке объединения методов государственного управления и контроля за сферами производства и строительства. Четвертая революция (XVII—XVIII вв.) неразрывно связана с индустриальным прогрессом европейской цивилизации в русле зарождающегося капитализма. Ее главным событием было отделение управления от собственности и зарождение профессионального менеджмента. Наконец, на рубеже XIX и XX вв. произошла наиболее крупная — «бюрократическая революция».

Она привела к формированию крупных иерархических структур управления, к разделению труда в них, к четкому определению функций управления. По времени с ней совпало возникновение теории управления как самостоятельной научной дисциплины. Несмотря на всю важность отмеченных революционных преобразований, развитие теории и практики управления — это прежде всего эволюционный процесс. Он непрерывен и выступает как «равнодействующая», своеобразный вектор всех социально-политических, производственных, экономических и иных изменений общества. Можно привести множество примеров такого рода воздействия менее крупных, но тем не менее значимых событий на эволюцию теории и практики управления. Один из них — возникновение камералистики — своеобразной описательной административной дисциплины, регулирующей практику управления. Она способствовала автономизации администрирования как специального вида деятельности, отделению административного управления от судопроизводства (*Regierungs-sachen* и *Justizsachen*). В дальнейшем камералистика разделилась на науку административного управления и науку административного права.

Процесс развития науки об управлении, однако, не является плавным и безболезненным, лишенным внутренних противоречий. Эти противоречия наиболее отчетливо проявились именно в период, который непосредственно предшествовал возникновению теории управления (середина и конец XIX в.), хотя давали о себе знать и намного раньше. Все они являются причинами, сдерживавшими возникновение и развитие теории управления. Поэтому их знание необходимо для правильного представления об истории развития управленческой науки в такой же мере, как знание тех факторов, которые способствовали этому развитию и которые, в отличие от них, достаточно хорошо известны. Последние связаны с интенсивным развитием производства, с поиском дополнительных путей его совершенствования и интенсификации как основы увеличения прибыли. Однако, как отмечают Г. Кунц и С. О'Доннел, «...представляется удивительным, что наиболее плодотворным этапом развития управленческой теории были несколько *последних десятилетий* (выделено нами. — *А.К.*) и что «...учитывая важность данной области можно было бы ожидать более быстрого прогресса управленческой мысли еще много лет назад» [43].

Среди главных причин данного явления следует отметить то, что на протяжении столетий коммерческая деятельность как таковая не пользовалась уважением. Хотя организации, требующие управления (прежде всего коммерческие), возникли очень давно, предпринимательская деятельность рассматривалась как унижительное занятие. Например, Аристотель считал куплю-продажу «противоестественным делом денер». А. Смит также довольно презрительно высказывался о «деловых» людях: «Это — тип людей... которые заинтересованы в том, чтобы обманывать и даже угнетать народ». Известна и негативная характеристика, данная Наполеоном англичанам как «нации лавочников». Негативное отношение к коммерческой деятельности как к недостойному занятию не только имеет очень давние исторические корни, но оказалось и очень стойким, дойдя до нашего времени.

Другая важная причина состоит в том, что экономические и социальные науки, которые в наибольшей мере могли бы содействовать возникновению теории управления, изучали в основном неуправленческие аспекты деятельности предприятий и общественной организации в целом. Сфера их исследований ограничивалась соответственно экономическими вопросами производства и макросоциальными, политическими аспектами. При этом они пренебрегали изучением вопросов административного управления. Следует также отметить трудности использования данных, полученных в русле многих других наук, в частности — психологии, для целей оптимизации управления. Далее, на протяжении длительного времени и среди управленцев, и на уровне правительственных организаций доминировали взгляды, что управление — только искусство, но никак не наука. Наконец, немаловажно и то, что сами управляющие в прошлом неодобрительно относились к разработке теории управления. Их внимание ограничивалось понятиями «технология», «цена», «прибыль» и т.д. Признание за теорией управления самостоятельной и существенной роли в организации производства, а также связанное с ним появление специалистов в этой области автоматически означало бы ограничение власти и влияния крупных предпринимателей — хозяев этих организаций. На это они по понятным причинам не хотели идти.

Итак, возникновение теории управления — это сложный и противоречивый процесс, в котором взаимодействуют многие

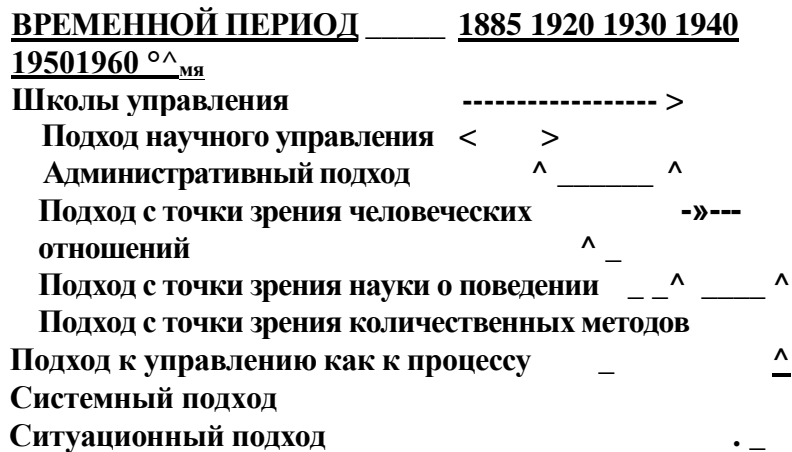
факторы как позитивного, так и негативного плана, причины объективного и субъективного порядка. И все же объективная необходимость рано или поздно должна была проявиться и привести к прорыву в этой области — к оформлению теории управления, к осознанию ее роли как важной и самостоятельной производительной силы. И это произошло в 1911 г., когда ф. Тейлор, считающийся основателем научного управления, опубликовал книгу «Принципы научного управления». «Предыстория» науки об управлении заканчивается, начинается ее история. Наука об управлении переходит с претеоретической стадии существования на стадию собственно теоретического развития. Как отмечает М. Мескон и др., «появление и оформление управления как науки, как области научных исследований частично было ответом на потребности большого бизнеса, частично — попыткой воспользоваться преимуществами техники, созданной в период промышленной революции, а частично — достижением небольшой группы, горстки любознательных людей, имеющих горячее желание открыть самые эффективные способы выполнения работы» [58].

## 1.2. Основные школы науки управления

С момента появления науки управления эволюция ее как самостоятельной дисциплины является не строгой последовательностью некоторых основных этапов, а развитием ряда подходов, которые частично совпадали по времени. Кроме того, развитие каждого из них и теории управления в целом происходило в более широком социальном и общенаучном контексте. Поэтому складывавшаяся теория управления испытывала влияние со стороны происходящих в мире перемен — новых научно-технических достижений, изменения отношения к бизнесу, успехов в других, связанных с управлением, дисциплинах — таких, как социология, психология, экономика, инженерные науки и др.

Выделяют четыре основных подхода в развитии теории управления: подход с точки зрения основных *школ* в управлении, *процессный*, *системный* и *ситуационный* подходы. Первый из них наиболее важен именно в историческом плане, поскольку он образован совокупностью достаточно четко сменявшихся «школ», рассматривавших управление с различных точек зрения. Это — школы научного управления, административного управле-

ния («классическая школа»), человеческих отношений и поведенческих наук, а также школа количественных методов управления. Три других подхода, также имеющих исторический интерес, более важны для характеристики современного состояния науки об управлении. Общая картина эволюции управления как науки может быть проиллюстрирована следующим образом (рис. 1).



**Рис. 1. Основные школы в управлении**

Хотя эта схема упрощает реальную сложность рассматриваемого процесса, ее целесообразно взять за основу. Она, однако, должна быть дополнена, поскольку общая эволюция управленческой науки не может быть понята без ее связей, например, с «социологической школой», с промышленной психологией и др.

**Школа научного управления (1885—1920).** Ее возникновение, как отмечалось, явилось ключевым событием, благодаря которому наука управления приобрела не только самостоятельность, но и широкое общественное признание. Наиболее известными ее представителями, наряду с Ф. Тэйлором, были Ф. Гилбрет, Л. Гилбрет, Г. Гант, Г. Эмерсон и др. Показательно, что и Ф. Тэйлор и Ф. Гилбрет начинали свою карьеру рабочими, а затем стали инженерами; сферой же их непосредственной деятельности было производство. Поэтому первым их шагом научного анализа труда и управления явилось не изучение админ'и-



стративных, управленческих задач, а исследование самого содержания труда, его основных компонентов. И лишь затем представители этой школы приходят к ключевому выводу о необходимости отделения управленческих функций от фактического исполнения работы; т.е. к выводу, что управление — это особая специальность, а наука о нем — это самостоятельная дисциплина. Общая цель — повышение производительности труда — может быть, согласно взглядам этой школы, достигнута тремя основными путями:

посредством изучения самого содержания исполнительского труда — его операций, условий, режима, а также рационализации рабочих движений. Уже одно это привело к поразительным для того времени результатам (например, производительность элементарного ручного труда повысилась на 280%; расходы администрации на производство 1 тонны сырья уменьшились в 24 раза);

на основе эффективной системы контроля за индивидуальным и коллективным трудом и прежде всего на базе действенной системы стимулирования и регламентации трудового процесса (например, путем отмены «уравниловки»);

на основе определения оптимальной системы управления предприятием в целом, которая обеспечивала бы наивысшие конечные результаты работы всей организации. Например, они существенно повысились, когда власть мастера была децентрализована, а вместо одного мастера в цехе стали работать восемь мастеров-супервайзеров.

Таким образом, уже с момента своего возникновения наука об управлении неразрывно связана с анализом трудовой деятельности в целом. Более того, она в значительной мере явилась результатом объективного развития научных методов анализа содержания и условий трудовой деятельности. Благодаря ей было наглядно и убедительно показано, что цель — повышение производительности — может быть достигнута не только путем совершенствования производства, техники, но и путем лучшей организации труда (как индивидуального, так и совместного). Организация труда и управления им — это, следовательно, дополнительный и богатый возможностями резерв эффективности производства и увеличения прибыли. Лишь эти «неопровержимые аргументы» позволили преодолеть все барьеры (о которых говорилось выше), создать перелом общественного мнения в

отношении к науке об управлении со стороны как административных, так и академических кругов. В этом состоит историческая миссия данной школы. Для того чтобы стать самостоятельной, науке об управлении понадобилось сразу же стать «больше, чем только наукой» — выступить наглядной и неопровержимой *непосредственной производительной силой*, которую уже нельзя было (или — невыгодно) игнорировать. И хотя сегодня «общие принципы управления трудом» Ф. Тэйлора воспринимаются как более или менее систематизированный здравый смысл, роль этого подхода в становлении теории управления важна и неоспорима. Основные из этих принципов состоят в следующем: а) научный подход к выполнению каждого элемента работы; б) научный подход к подбору, обучению и тренировке рабочих; в) кооперация с рабочими; г) разделение ответственности за результаты между менеджерами и рабочими.

**Административная («классическая») школа в управлении (1920—1950).** Вполне естественно, что дальнейшее развитие теории управления пошло по пути углубления, расширения и обобщения рассмотренного подхода. Главным при этом явилось его распространение с чисто производственной на общую — административную, управленческую сферу. Закономерно поэтому, что все наиболее крупные представители этой школы были не «производственниками», а собственно администраторами, управленцами — консультантами крупных фирм. Основоположник этой школы А. Файоль, считающийся «отцом» современного менеджмента, был главой одной из крупных французских компаний, а ряд его ведущих последователей также имели непосредственное отношение к практике высшего административного управления (Л. Урвик, Д. Мунк, Э. Реймс, О. Шелдрн, Л. Аллен и др).

Основной целью «классической» школы являлась разработка некоторых универсальных принципов управления, пригодных ко всем типам организаций и обеспечивающих гарантированный и высокий результат их функционирования. Ее реализация осуществлялась по двум основным направлениям исследований. Первое из них связано с разработкой функционального анализа управленческой деятельности — с выделением и описанием тех основных управленческих функций, которые необходимы и достаточны для рациональной системы управления любой организацией. Основное достижение А. Файоля состоит в том, что он

обосновал точку зрения на управление как на универсальный процесс, состоящий из системы основных функций (целеполагание, планирование, контроль, мотивирование и др.). Второе направление — это разработка системы универсальных принципов управления; по А. Файолу, это — следующие принципы [136].

*Разделение труда.* Его целью является выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству при тех же усилиях.

*Полномочия и ответственность.* Полномочия есть право отдавать приказ, а ответственность есть составляющая их противоположность.

*Демсуиллыка.* Она заключается в выполнении как менеджерами, так и рабочими достигнутых между ними соглашений.

*Единоначалие.* Работник должен получать приказ только от одного непосредственного начальника.

*Единство направления.* Каждая группа должна быть объединена только одной целью, одним планом и иметь одного начальника.

*Подчиненность личных интересов общим.* Организационные интересы в целом должны иметь приоритет перед индивидуальными.

*Вознаграждение персонала.* Эффективная организация должна предусматривать справедливую заработную плату работников.

*Централизация.* Как и разделение труда, централизация является естественным порядком вещей. Однако соответствующая степень централизации должна варьироваться в зависимости от конкретных условий.

*Скалярная цепь.* Скалярная цепь — это ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лица, занимающего самое высокое положение в этой цепочке, — вниз — до руководителя низового звена. Иначе говоря, это — принцип иерархии в руководстве.

*Порядок.* Место — для всего и все на своем месте.

*Справедливость.* Справедливость — это сочетание доброты и правосудия.

*Стабильность рабочего места для персонала.*

*Инициатива.*

*Корпоративный дух.* Союз — это сила. А она является результатом гармонии персонала.

Несмотря на выдающийся вклад в развитие управленческой науки, «классическая» школа не была свободна от некоторой ограниченности своего подхода. Ее мало интересовали, например, социальные аспекты управления (что затруднило ее синтез с социологическим направлением). Явно недостаточное внимание уделялось ею важной категории факторов работы организации — собственно психологическим, поведенческим. Поэтому

данную школу обычно рассматривают как реализацию рационалистического подхода в теории управления. Вместе с тем она показала и ограниченность строго рационалистического понимания организаций; привела к необходимости разработки новых подходов, учитывающих роль субъективных факторов в управлении.

**Школа «человеческих отношений» (1930—1950); подход с точки зрения науки о поведении (1950 г. — по настоящее время).** В качестве своеобразной реакции на присущие классическому подходу недостатки, главным из которых была неспособность полного учета роли человеческого фактора в организациях, возникает новая школа управления — школа «человеческих отношений». В силу этого ее часто обозначают как неоклассическая школа. Начало этому направлению было положено знаменитыми хотгорнскими экспериментами Э. Мэйо на заводе «Уэстерн Электрик». Он показал, что средства, предлагаемые представителями рационального, научного управления (четкая программа трудовых операций, хорошая заработная плата, высокая организация труда и пр.), не всегда вели к повышению производительности труда. Силы, возникающие в ходе взаимодействия между людьми, часто превосходили усилия руководства. Рабочие иногда сильнее реагировали на давление коллег по группе, чем на усилия руководства или материальные стимулы. Тем самым было доказано, что в качестве сильных факторов эффективного труда и управления выступают не только причины экономического, организационного порядка. Комплекс психологических факторов — таких как личностные отношения, мотивация, потребности, отношения к работникам, учет их целей, намерений — также имеет очень большое значение. Их учет поэтому необходим при выработке стратегии и тактики управления. Управление, по выражению одного из наиболее крупных представителей этой школы М.П. Фоллет, определяется как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц». Следовательно, оно должно базироваться на учете присущих этим «другим лицам» особенностей психологического плана.

Роль этой школы состоит в показе возможности и необходимости синтеза теории управления с психологическими знаниями. Теория управления постепенно и во все большей мере начинает отходить от жесткорационалистических подходов и переходит к

разработке так называемых мягких схем управления, учитывающих психологические особенности человека. «Классическая» теория фирмы (основанная на постулате «экономического человека» с присущей ему, по выражению Г. Саймона, «абсурдно всеведущей рациональностью») уступает место иным, более комплексным, подходам; формируется теория управления «с человеческим лицом».

Принципиальная переориентация исследований в направлении изучения человеческого фактора как основного элемента эффективной организации постепенно приводит к оформлению поведенческой школы в управлении. Работы Р. Лайкерта, Д. МакГрегора, К. Аржириса, А. Маслоу, Ф. Херцберга, Р. Блей-ка, Д. Моутона, Ф. Фидлера и др. показали, что не только межличностные отношения, но и мотивация, характер власти и авторитета, особенности лидерства, поддержание коммуникаций, субъективное восприятие человеком своего труда и места в организации — все это выступает мощными факторами эффективной работы и управления. Таким образом, главной целью этой школы становится повышение эффективности организаций на основе человеческого фактора.

Столь радикальное изменение общей ориентации исследований имело и иные — более общие причины. В частности, это — влияние на теорию управления других, также бурно развивающихся в то время наук — психологии и социологии. В этой связи необходимо отметить возникновение и быстрое развитие промышленной психологии. Ее основатель Г. Мюнстерберг в книге «Психология и промышленная эффективность» формулирует цели новой науки, очень сходные с целями рассматриваемой школы: как находить людей, умственные качества которых делают их наиболее подходящими для предстоящей работы; в каких психологических условиях от труда каждого человека можно получить лучший результат; как предприятие может воздействовать на рабочих с тем, чтобы получить от них как можно лучшие результаты.

Другим направлением, оказавшим большое влияние на возникновение и развитие «школы человеческих отношений», явились социологические исследования воздействия на людей группового поведения (подход к управлению с позиций «социального человека» и «социальных систем»). Так, М. Вебер показал, что иерархия, власть и бюрократия являются универсальными прин-

циями социальных, в том числе и производственных, административных организаций. Э. Дюркгейм выявил, что группы посредством установления своих ценностей и норм контролируют поведение людей в любой социальной организации. В. Парето разработал концепцию «равновесия социальных систем». Ее основное положение состоит в следующем. Социальные системы функционируют таким образом, чтобы достичь равновесия с меняющейся внешней средой и тем самым обеспечить свою эффективность и жизнеспособность.

В целом поведенческий подход приобретает столь большую популярность и масштабы, что почти полностью охватывает основную проблематику теории управления. Многие его положения актуальны и сейчас, входят в содержание современной теории управления.

**Школа «количественных методов в управлении» (1950 г. — по настоящее время).** Хотя влияние этого направления было значительно меньше, чем предыдущего, оно все же оставило заметный след в эволюции управленческой мысли, а ряд его положений остается актуальным и поныне. Основная заслуга школы состоит в предложенной ею методологии исследования операций. Вначале разрабатывается модель организационной ситуации, характеризующаяся известным упрощением реальности и сокращением числа переменных до контролируемого уровня. Затем переменным задаются количественные значения, что позволяет объективно оценить и понять каждую из них, а также взаимосвязи между ними. Наконец, формализованная таким образом модель ситуации подвергается дальнейшей математической обработке; «проигрываются различные сценарии» ее функционирования и сравниваются их возможные результаты, на основе чего производится выбор управленческих воздействий. Развитие компьютерной техники дало новый мощный импульс данному направлению. Кроме того, как справедливо отмечается в [58], «...именно количественная школа... стимулировала привлечение положений теории систем, кибернетики — областей науки, синтезирующих, интегрирующих сложные явления — к управлению, что по прошествии времени способствовало преодолению контраста между рационализмом сторонников «науки управления» и романтизмом энтузиастов налаживания гармонии в человеческих отношениях, организациях и обществе».

Основные достижения школ управления можно суммировать следующим образом.

Вклад основных школ в развитие теории управления

*Школа научного управления*

1. Использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задач.
2. Отбор работников, лучше всего подходящих для выполнения задач, и обеспечение их обучения.
3. Обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения их задач.
4. Систематическое и правильное использование материального стимулирования для повышения производительности труда.
5. Отделение планирования от самой работы.

*Классическая школа управления*

1. Развитие принципов управления.
2. Описание функций управления.
3. Систематизированный подход к управлению всей организацией.

*Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук*

1. Применение приемов управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности и производительности труда.
2. Применение наук о человеческом поведении к управлению и формированию организаций таким образом, чтобы каждый работник мог быть использован в соответствии с его потенциалом.

*Школа науки управления*

1. Углубление понимания сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей.
2. Развитие количественных методов в помощь руководителям, принимающим решения в сложных ситуациях [58].

1.3. Общие подходы в теории управления

Наряду с анализом «школ управления», необходимо далее рассмотреть три основных и наиболее общих *подхода* в теории управления: процессный, системный и ситуационный. Они, однако, имеют не только историческое значение, но характеризуют особенности современного состояния теории управления. Тем самым «сквозь призму» этих подходов обнаруживается связь прошлого и настоящего теории управления.

**Процессный подход.** Данный подход сложился как развитие основного положения административной школы — идеи о

существовании некоторых основных и универсальных функций управления. Однако с точки зрения процессного подхода вводится важнейшее дополнение: эти функции рассматриваются не как взаимонезависимые, а как органически взаимосвязанные и образующие в своей совокупности единый процесс управления. Управление — это система непрерывных и взаимосвязанных действий, группирующихся в управленческие функции. Процесс управления в целом рассматривается как хронологически упорядоченная и циклически организованная система управленческих функций. Следовательно, важным условием успешного управления является не только эффективность управленческих функций самих по себе, но и правильная их координация в рамках единого процесса.

Положение о решающей роли целостности и скоординированности процесса управления, наличия у него закономерной внутренней логики является общим для данного подхода. Существующие внутри него варианты связаны с тем, какие именно управленческие функции следует считать главными и универсальными. Это наиболее принципиальный вопрос всей теории управления, поскольку он затрагивает саму суть, содержание управленческой деятельности. Первую попытку его решения предпринял, как отмечалось, А. Файоль, считавший, что существует пять базовых управленческих функций. «Управлять означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать» [136]. В дальнейшем этот перечень был существенно расширен и уточнен. В него входят такие управленческие функции, как целеполагание, прогнозирование, планирование, организация, распорядительство, руководство, мотивирование, коммуникация, координация (интеграция), исследование, контроль, оценка, принятие решения, коррекция, подбор персонала, представительство, маркетинг, управление инновациями и др. Широкое распространение приобрела точка зрения, согласно которой все разнообразие управленческих функций может быть сгруппировано в *четыре базовые категории*: планирование, организацию, мотивирование, контроль и две так называемые связующие функции — принятие решения и коммуникация. Последние направлены на согласование базовых функций [58].

*Планирование* рассматривается как система способов, посредством которых руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации к достижению ее общих целей.



Функция *организации* предполагает выбор или создание определенной структуры, упорядочивающей группу (группы) совместно работающих людей, а также саму их работу. Задача функции *мотивирования* состоит в том, чтобы члены организации действительно выполняли работу в соответствии с делегированными обязанностями и сообразуясь с планом. Для этого необходимо, во-первых, определить, каковы же на самом деле потребности, через которые можно мотивировать работников и обеспечить выполнение работы; во-вторых, обеспечить для работников возможность удовлетворять свои потребности через хорошую работу. *Контроль* — это процесс обеспечения того, что организация действительно достигает своих целей. Он предполагает установление контрольных стандартов; измерение достигнутого в действительности; сравнение достигнутого с ожидаемым; действия для коррекции отклонений от первоначального плана. *Принятие решения* в роли «связующей функции» — это выбор того, как и что планировать, мотивировать, организовывать и исполнять. Именно это и составляет основное содержание деятельности руководителя [31, 58]. *Коммуникация* — это процесс обмена информацией, ее смысловым значением между двумя или более людьми. Без него невозможна организация совместной деятельности. Следовательно, важной функцией руководителя является обеспечение системы эффективных коммуникаций в управляемой организации.

**Системный подход.** Теории управления начиная со второй половины XX в. испытывали сильное воздействие со стороны интенсивно развивающегося общенаучного направления — системного подхода, «общей теории систем». На «стыке» теории управления и теории систем был сформулирован достаточно простой, но фундаментальный вывод, согласно которому любая организация — это система в наиболее полном и строгом значении данного понятия. Под системой же следует понимать определенную целостность, состоящую из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в функционирование целого. Следовательно, главной задачей руководителя является необходимость видеть организацию в целом, в единстве составляющих ее частей, которые прямо и косвенно взаимодействуют и друг с другом, и с внешним миром. Он должен учитывать, что любое, даже частное управленческое воздействие на какой-либо компонент организации обязательно приводит к многочислен-

## ГЛАВА 1. РАЗВИТИЕ НАУКИ УПРАВЛЕНИЯ

ным, а часто непредсказуемым последствиям. Их-то и необходимо учитывать в управлении; для этого надо знать, каковы те основные законы, по которым строятся системы. Любая организация как система имеет свою внутреннюю логику, живет по своим взаимосвязанным законам. Учет этой системной логики организации есть важнейшее условие эффективного управления. Но одновременно это — и основная трудность практики управления. Сложность усугубляется еще и тем, что современные организации внутренне неоднородны и включают в себя качественно различные компоненты (технику и людей), являются так называемыми социотехническими системами. Любая социотехническая система, согласно данному подходу, состоит из ряда *подсистем*, которые должны быть согласованы иерархически (по типу субординации) и «горизонтально» (по типу координации). Кроме того, организация как система не только может, но и должна создавать в процессе своего функционирования необходимые для него подсистемы — так называемые функциональные органы управления.

Существовавшие до этого подхода школы делали главный акцент на *прогрессе* управления как таковом. Системный же подход показал, что не меньшей, если не большей, сложностью обладает сам объект управления. Не только управление, но и то, что управляется, имеет свою логику, свои законы и они системны по своей природе. Следовательно, эффективное управление обязательно должно учитывать и их, а для этого — знать и уметь их использовать.

Таким образом, данный подход сформулировал новое понимание организаций как социотехнических систем. В силу общего характера его нельзя рассматривать как набор законченных принципов и процедур. Это — определенный *способ мышления* по отношению к практическим и теоретическим проблемам управления. Системный подход способствовал укреплению междисциплинарных связей теории управления с другими науками и направлениями исследований. Например, с такими, как общая теория систем Л. фон Берталанфи, «индустриальная динамика» Д. Форрестера, исследования «административных систем» Ч. Барнарда, исследования по теоретическим основам управления (кибернетическое направление) Н. Винера. Наконец, роль системного подхода состоит и в том, что он показал ограниченный характер любого из частных, в том числе — и рассмотренных выше подхо-

дов и «школ управления». Одновременно благодаря ему стало ясно, что разработка комплексной теории управления возможна посредством их объединения — интеграции. И такая интеграция была осуществлена в следующем — наиболее важном и распространенном в настоящее время — ситуационном подходе.

**Ситуационный подход.** Данный подход рассматривается в качестве «едва ли не самого крупного научного результата в этой области за последние два десятилетия» [21]. Возникнув в конце 60-х гг., он, так же как и системный, не является сводом конкретных принципов и процедур управления, а представляет собой общую методологию, способ мышления в области организационных проблем и путей их решения. Его центральное положение развивает один из главных тезисов системного подхода, согласно которому любая организация — это *открытая система*, находящаяся в постоянном взаимодействии (информационном, энергетическом, материальном и иных) с внешней средой. Она имеет свои «входы» и «выходы»; активно приспосабливается к своей весьма разнообразной внешней и внутренней среде. Следовательно, главные причины того, что происходит внутри организации, следует искать *вне ее* — в той *ситуации*, в которой она реально функционирует. Понятие ситуации стало поэтому ключевым в данном подходе. Ситуация определяется как конкретная система обстоятельств и условий, которые наиболее сильно влияют на организацию в данное время. Само по себе это понятие не является новым в теории управления, поскольку, например, уже в 20-е гг. М. Фоллетт сформулировала «закон ситуации», согласно которому «различные типы ситуаций требуют различных типов знания». Следовательно, для эффективного поведения во всем разнообразии жизненных ситуаций требуется синтез разнородных знаний и умение их выбирать в зависимости от специфики конкретных условий. Однако лишь в рассматриваемом подходе эти положения получили свою комплексную разработку.

Ситуационный подход не оспаривает разработанные ранее принципы управления. Он, однако, утверждает, что оптимальные приемы и способы, которые должен использовать руководитель для успешного достижения целей организации, не могут носить только общего характера и должны значительно варьироваться, они определяются именно ситуацией управления. Содержание управления, а в значительной мере — и искусство руководства

## ГЛАВА 1. РАЗВИТИЕ НАУКИ УПРАВЛЕНИЯ

им заключаются в умении правильного выбора оптимальных приемов и методов руководства из всего их множества.

Согласно ситуационному подходу, процесс управления включает четыре основных макроэтапа:

— формирование управленческой компетентности руководителя, т.е. его овладение средствами управления, которые доказали на практике свою эффективность;

— предвидение возможных последствий (как положительных, так и отрицательных) от применения какой-либо концепции или метода по отношению к ситуации; их сравнительный анализ;

— адекватная интерпретация ситуации; выделение ее главных факторов — так называемых ситуационных переменных (внешних и внутренних); оценка эффектов от воздействия на одну или несколько переменных;

— согласование выбранных руководителем приемов управления с конкретными условиями на основе требования максимизации положительного и минимизации отрицательного эффектов.

Ключевым в этом процессе является его третий этап, состоящий в выборе наиболее существенных для ситуации внешних и внутренних переменных. Конкретные наборы этих переменных сильно варьируются. Однако существует и достаточно ограниченный перечень основных среди них — наиболее важных для подавляющего большинства управленческих ситуаций (см. рис. 11 на с. 100).

Важным итогом ситуационного подхода явилось и то, что он, в отличие от разработанных ранее и претендовавших на роль универсальных и «единственно верных», показал, что лучшего способа управления нет в принципе. Эффективность любого из них относительна и определяется ситуацией управления. Ситуационный подход в целом следует охарактеризовать как концепцию «управленческой относительности», резко контрастирующую с абсолютизмом многих иных подходов и их претензиями на универсальность. Не случайно поэтому переход от «универсализма» к «ситуационизму» иногда сравнивают с «переходом от плоскости к трехмерному пространству, от немного черно-белого кино к цветному со стереоскопическим звуком» [21].

Ситуационный подход — не столько история развития теории и практики управления, это — ее сегодняшний день. Поэтому его анализ во многом тождествен характеристике совре-

менного состояния данной области. Однако, прежде чем обратиться к такой характеристике, целесообразно отметить те особенности, которые были присущи развитию управленческой науки в нашей стране. В силу хорошо известных социально-экономических, политических и идеологических причин оно шло «своим» — обособленным и в значительной мере изолированным от мирового опыта путем; путем, которому свойственны многочисленные «деформации», а часто и акты прямого насилия как над логикой управленческой мысли, так и над самими мыслителями.

Первые этапы этого развития были благоприятны. Общеизвестно, например, отношение В.И. Ленина к «школе научного управления». Он хотя и характеризовал тейлоризм как «соединение утонченного зверства буржуазной эксплуатации с рядом богатейших завоеваний в области организации труда», но все же призывал использовать эти завоевания, учиться им. Иного выхода просто не было: объем выпускаемой продукции в то время у нас был в 14 раз меньше, чем в США; производительность труда — в 9, а производство на душу населения — в 38 раз (!) ниже, чем в США [89]. Такое положение заставляло обратиться к системам Ф. Тэйлора, А. Файоля, А. Черча, Г. Эмерсона, а также к практическому опыту Г. Форда. Внимание к научному изучению сразу же возводится в ранг официальной политики. Оно подкрепляется соответствующими партийными постановлениями и установками, а также индивидуальными усилиями лидеров государства (Л.Д. Троцкий, Г.М. Кржижановский, М.В. Фрунзе, Е.М. Ярославский, А.Д. Цурюпа и др.). Все это было сильным стимулом и необходимым условием развертывания исследований в данной области в первое послереволюционное десятилетие. Восстановление народного хозяйства, реконструкция промышленности, индустриальное строительство, другие преобразования ставили в повестку дня проблему всемерной активизации и эффективного использования потенциала человека. Сама жизнь объективно формировала социальный заказ перед комплексом наук о человеке, что стало благоприятной почвой для их развития в этот период. Особенно большое развитие и распространение в то время получают два направления разработок, включавшие и управленческую проблематику: движение за научную организацию труда (НОТ) и психотехника. Организуются научные центры — Центральный институт труда

(ЦИТ) в Москве, Казанский институт НОТ, Всеукраинский институт труда в Харькове, Центральная лаборатория труда в Институте мозга и психической деятельности в Петрограде. В 1923 г. создается организация Лига «Время», ставящая своей задачей пропаганду идей НОТ. Ее руководителями были известные ученые П.М. Керженцев, И.Н. Шпильрейн, А.К. Гастев, а почетными председателями В.И. Ленин и Л.Д. Троцкий. В 33 городах страны создаются региональные центры НОТ. В то время в стране выходят шесть специальных журналов по проблемам НОТ; регулярно проводятся Всероссийские конференции по этой проблематике; выходят крупные научные труды (в частности, П.М. Керженцева «Принципы организации», «Организуя самого себя»; А.К. Гастева «Как надо работать» и «Трудовые установки» и др.). Например, в составе ЦИТа функционировали отделы изысканий, учебный, консультационный, воздействий и издательский. Он проводил большую работу по изучению и оптимизации массовых видов труда, по организации производственного обучения, по проведению профессиональных консультаций по проблемам нормирования труда и т.п. Следует, однако, подчеркнуть, что и в работах ЦИТа, и в других исследованиях того времени доминировала производственная проблематика, а вопросам управления уделялось относительно меньше внимания.

Вместе с тем изучались и вопросы научного управления в условиях нового общественного строя. Такими учеными, как А.А. Богданов, Н.А. Витке, А.К. Гастев, П.М. Ерманский, Е.Ф. Розмирович, был получен ряд важных результатов. Один из них — обоснование принципов управления, учитывающих специфические особенности социалистической системы хозяйствования — централизацию и прямое управление производственной деятельностью организаций со стороны государственных органов. Это, в частности, принципы демократического централизма, единства коллегиальности и единоначалия, единства политического и хозяйственного руководства, плановости, сочетания морального и материального стимулирования, научности, ответственности, преемственности хозяйственных решений и др.

Наиболее серьезную попытку применения зарубежных идей научного управления к условиям российской действительности предпринял Н.А. Витке. Он ввел в теорию управления такие важные понятия, как «человеческий фактор производства», «коллективно-трудовая деятельность», «социальная организация пред-

приятия», «социально-психологическая атмосфера», «организационный кризис» и ряд других. Основным пафос его концепции состоял в понимании управления как способа высвобождения и организации творческого потенциала работников и реализации их способностей в рабочем процессе «на общее благо». Вместе с тем ни эта, ни иные подобные ей концепции, пытавшиеся учесть реальную сложность и комплексность человеческого фактора, социально-психологические аспекты труда, не получили достаточного развития и вскоре были практически забыты. Главной причиной этого была общая идеология всех исследований того времени в области управления. Она характеризовалась своеобразным — «инженерным», технократическим — рационалистическим подходом. В ней отражалась общая установка на понимание человека в качестве «винтика» производственного процесса. Логическим следствием такой установки был вывод о том, что необходимость в профессиональном управленческом труде отпадает, если механизировать процесс производства (Е.Ф. Розмиро-вич). Эта «узкая» концепция, подменяющая все богатство управленческих отношений «трудовыми отношениями», оказалась очень устойчивой и господствовала до 70-х гг.

Формирующаяся административно-командная система управления требовала своего кадрового обеспечения, что поставило задачу подготовки большого числа руководящих работников. В целях ее решения в 1927 г. была открыта Промышленная Академия. Складывается специфическая и по-своему уникальная система номенклатуры. Это — средство решения кадровых управленческих проблем за счет формирования элитного и находящегося под полным партийным контролем слоя функционеров. В целом принципы научного управления все больше вытесняются и заменяются иными принципами организации, имеющими идеологическую, политическую природу. Административно-командная система с ее предельной централизацией, крайними проявлениями режима личной власти, с культивированием идеала «железной дисциплины» становится ведущим (и надо сказать — достаточно действенным) средством обеспечения жесткого организационного порядка. В ее недрах возникают специфические феномены, одним из наиболее известных среди которых является феномен «трудового энтузиазма». Многие иностранные специалисты в области менеджмента до сих пор считают его «русской загадкой», поскольку он по самой своей сути парадок-

сален. С одной стороны, возникает в условиях жесткого и всеобъемлющего контроля за индивидуальностью работника (и, следовательно, подавления содержательных стимулов к труду). С другой стороны, очень многими административно-командная система воспринималась и одобрялась как единственно необходимая, а подчинение ей и ее идеологическим установкам приводило к небывалому эффекту. Как отмечает французский ученый А. Безансон: «Нам известны подробности жизни в лагерях, но жизнь на заводах остается почти полной тайной» [89].

В дальнейшем все более усиливаются факторы, которые не только вытесняют проблематику научного управления из общественной жизни, но и формируют к ней враждебное отношение. Это — развитие административно-командной системы как По-своему эффективной (правда — лишь для экстремальных общественных условий); усиление и приобретение партийным и идеологическим контролем всепроникающего, а затем — и репрессивного характера; формирование жесткой номенклатурной иерархии управления. Многие из положений теории управления и в особенности те, которые подчеркивают гуманистическую и социально-психологическую природу управленческих отношений, стали не только «не нужны», но и напрямую мешали функционированию административно-командной системы. Период поощрения и даже государственной поддержки управленческих исследований резко сменяется периодом враждебности и отторжения. Последствия этого широко известны и трагичны. Не только «наука управления», но и более развитые психотехника и педология оказываются в итоге полностью разгромленными, а их лидеры — репрессированными, а многие — и физически уничтоженными. Опускается «железный занавес», надолго и прочно изолировавший нашу страну и ее науку от эволюции мировой управленческой мысли. Формируется болезненный иммунитет теории и практики социалистического управления ко всему новому, что появляется в науке управления за рубежом, к общей логике ее развития. Все эти достижения, как отмечает Л.И. Евен-ко, «ничего, кроме жесткого отпора буржуазной идеологии... не вызывали, а попытки отдельных наших ученых апеллировать к разуму привели лишь к разгрому социологии... Это, наряду с недооценкой психологических аспектов поведения в реальных организациях, нанесло нам огромный ущерб, который до сих пор отнюдь не восполнен» [21].



Такое положение могло измениться лишь при условии радикальных трансформаций социально-политического строя и экономического уклада в стране. Произошедшие в последнее десятилетие коренные преобразования, попытки проведения экономических реформ, инволюция административно-командной системы (все более обнаруживавшей свое «бессилие в действии» [39]) — все это и многое другое явилось предпосылками для возрождения интереса к богатому мировому опыту управления. Появились объективные стимулы для интенсификации отечественных исследований в данной области. Без преувеличения можно сказать, что сейчас наблюдается своеобразный, хотя и запоздавший на много десятилетий «бум» развития управленческих исследований. Как никогда ранее, актуальными становятся две основные задачи. Во-первых, ассимиляция всего того, что создано зарубежной наукой управления. Во-вторых, адаптация достижений науки управления к реалиям российской действительности, к парадоксам отечественной практики управления, которые иногда трудно понять и еще труднее разрешить на основе «нормальной» теории управления. Поэтому, совершив краткий экскурс в отечественную историю, вновь обратимся к особенностям современного состояния управленческой теории и практики.

#### 1.4. Современное состояние теории управления

Современная ситуация в теории и практике мирового менеджмента характеризуется сосуществованием и взаимодействием трех основных подходов: системного, процессного и ситуационного (при явном доминировании последнего). Они направлены на синтез и развитие разработанных ранее взглядов основных «школ управления», а также на разработку новых представлений об управлении. В связи с параллельным существованием ряда подходов общий спектр современных теоретических и прикладных разработок чрезвычайно широк и многообразен. Результатом этого является фактически исчерпывающий охват современными исследованиями всех основных проблем управления. Вместе с тем ситуация в данной области — именно в силу трудно-обозримого числа концепций, подходов, школ, трактовок — таит и определенные трудности. Это трудности обобщения, синтеза результатов. Один из крупных теоретиков менеджмента Г. Кунц уподобил ее «джунглям», в которых

дов является обескураживающим и губительным» [160]. Правда, в этих «джунглях», как остроумно заметил другой крупнейший теоретик — Г. Саймон, «бродят слоны», что означает существование мощных с теоретической и с прикладной точек зрения концепций. Продолжая эту метафору, специалисты указывают, что в настоящее время существует «тропа из джунглей» — концепция, позволяющая дать надежную основу для дальнейшего развития теории управления, для синтеза в ней существующих сегодня результатов. Это — ситуационный подход [169].

Согласно ему, как уже отмечалось, любая организация есть открытая система, взаимодействующая со «средой», а все, что происходит внутри нее, и все, что составляет содержание эффективного управления, невозможно охарактеризовать без ключевого понятия современного менеджмента — понятия *адаптации*. В рамках ситуационного подхода возникли новые направления и течения, введены новые конструктивные понятия, сформировались перспективные тенденции развития теории управления. В частности, это концепции «стратегического менеджмента» и «управления персоналом», понятие «организационной культуры». Последняя вообще рассматривается как своеобразный «теоретический прорыв» в управленческой мысли, произошедший в 80-е гг. Организационная культура определяется как наличие у всех работающих общих целей и их непосредственное участие в выработке путей достижения этих целей, заинтересованность в обеспечении общих конечных результатов организаций. Организационная культура как очень мощное средство управления (особенно широко используемое в Японии) по силе ее воздействия на поведение людей ставится сегодня на один уровень с такими, традиционно считающимися главными, факторами управления, как структура организации и мотивация. Эти новые направления и понятия теории и практики менеджмента будут рассмотрены далее в соответствующих главах.

Можно выделить также основные тенденции современного этапа развития теории управления [21]. Первая связана с приданием большей, чем ранее, значимости материальной, технологической базе организаций в плане управления ею. Огромную роль в этом плане сыграла «компьютерная революция», создавшая качественно новую по своим возможностям техническую

базу управления, а также другие крупные достижения научно-технического прогресса.

Вторая, еще более мощная тенденция состоит в дальнейшей демократизации управления. Сейчас уже не подлежит сомнению, что будущее менеджмента — за демократическими «партиципативными» (соучаствующими) формами управления. Привлечение персонала к выполнению управленческих функций есть главное условие для действия фундаментального социально-психологического феномена, обозначаемого понятием «размораживания потенциала группы». Проще говоря — это механизм полной реализации потенциала организации для управления ею, превращения ее из объекта управления в субъект самоуправления.

Третья тенденция — интернационализация менеджмента и бизнеса и порожденные ею новые проблемы управления. Это, например, проблема кросскультурного переноса принципов и форм управления, проблема учета национальных менталитетов в сфере управления и др.

По мнению большинства исследователей, все эти и другие тенденции привели к тому, что сегодня сформировалась новая парадигма управления<sup>1</sup>. Она обозначается, как «тихая управленческая революция», а ее ключевыми чертами являются следующие [56].

1. Отказ от управленческого рационализма классических школ менеджмента, состоящего в убеждении, что ключ к успеху управления лежит в правильном воздействии на внутренние факторы организации. Вместо этого на первый план выдвигается проблема гибкости и адаптации к постоянным изменениям внешней среды. Последняя диктует стратегию и тактику управления, определяет структуру организации и формы управления ею.

2. Использование в управлении теории систем позволило не только сформулировать новый взгляд на организацию как «органическое целое», имеющее свою логику и законы, но и выделить ряд универсальных переменных любой системы, контроль за которыми составляет основу эффективного управления (табл. 1 по [56]).

<sup>1</sup> Парадигма — система взглядов, вытекающих из основополагающих идей той или иной науки, определяющая ее сущность и главные направления развития в тот или иной период.

Таблиц

а 1 Организация как открытая система

Черты и свойства	Характеристика, обобщенно
Компоненты	Система состоит из некоторого количества частей, называемых элементами
Связи	Компоненты системы связаны
Структура	Форма связи организационно
Взаимодействие	Компоненты воздействуют друг на друга своим нахождением в системе и выходом из нее, что есть результат взаимного влияния и
Процесс	Изменения, происходящие в результате взаимодействий, называются процессами
Холизм и эмергентные свойства	Система — целостность (holism — англ. < holos — греч.: целое), проявляющая свойства, возникающие только в результате взаимодействия ее компонентов
Идентификация	Свойства системы, на основании которых ее можно идентифицировать и отличить от других явлений, не входящих в систему
Окружение	Представлено явлениями, образованиями, которые не являются частью системы, но существенно влияют на нее. Это окружающая среда системы
Концептуализм	Система — это концепция, особая форма которой отражает цели и ценности индивида или группы, разработавших эту концепцию

3. Ситуационный подход к управлению, составляющий доминирующую тенденцию современной теории и практики управления. Главный его тезис — вся организация внутри предприятия есть не что иное, как ответ на различные по своей природе воздействия извне.

4. Признание социальной ответственности менеджмента как перед обществом в целом, так и перед индивидом, работающим в организациях. Как отмечается в [56], «важнейшей характеристикой менеджмента на современном этапе является ориентация на новую социальную группу в организациях — *когнитариат*». Он уже не может рассматриваться как только один из экономических факторов, а трактуется как ключевой ресурс, эффективное использование и наращивание которого становится самой основной задачей менеджмента. Эти и другие положения являются основными принципами современной теории управления.

Принципы управления (90-е гг. XX в.):

- лояльность к работающим;
- ответственность как обязательное условие успешного менеджмента;
- коммуникации, пронизывающие организацию снизу вверх, сверху вниз, по горизонтали;
- атмосфера в организации, способствующая раскрытию способностей работающих (организационная культура);
- обязательное установление долевого участия каждого работающего в общих результатах;
- своевременная реакция на изменения в окружающей среде;
- методы работы с людьми, обеспечивающие их удовлетворенность работой;
- непосредственное участие в работе групп на всех этапах как условие согласованной работы;
- умение слушать всех, с кем сталкивается в своей работе менеджер: покупателей, поставщиков, исполнителей, руководителей и т.п.;
- этика бизнеса;
- честность и доверие к людям;
- опора на фундаментальные основы менеджмента: качество, затраты, сервис, нововведения, контроль ресурсов, персонал;
- перспективное и целостное видение организации, т.е. четкое представление о том, какой она должна быть;
- качество личной работы и ее постоянное совершенствование.

Итак, в данной главе были рассмотрены некоторые основные этапы и особенности развития теории управления, взглядов на природу и содержание управленческой деятельности. Дополнительные сведения по данной теме можно почерпнуть из литературных источников, представленных в списке литературы [12, 13, 34,40,41,48,97].

## Глава 2. Сущность управленческой деятельности и основные подходы к ее исследованию

### 2.1. Сущность управленческой деятельности

Среди всего многообразия проблем теории и практики управления главное место, безусловно, принадлежит комплексу вопросов, связанных с содержанием управленческой деятельности, с индивидуальной деятельностью руководителя. Подобно тому, как руководитель играет центральную и наиболее важную роль в любой организационной системе, так и изучение этой деятельности объективно выступает главной проблемой теории управления. От правильного, полного понимания сущности и содержания управленческой деятельности во многом зависит решение всех иных управленческих проблем, формирование адекватного общего представления о «науке управления». Поэтому основная цель данной главы состоит в том, чтобы охарактеризовать сущность и психологическое содержание управленческой деятельности, а также определить закономерности ее взаимодействия с главными компонентами функционирования организации. Это равнозначно задаче определения предмета психологии управленческой деятельности и его взаимосвязей с другими предметами изучения.

Чтобы составить правильное и полное представление об этом предмете, следует учитывать основные трудности психологического изучения деятельности руководителя, сложности выделения деятельностной проблематики из общеорганизационной. Основные из них состоят в следующем.

Во-первых, деятельность руководителя объективно и неразрывно связана со всеми иными аспектами функционирования организации. Следовательно, проблема управленческой деятель-

ности также органично вплетена во все иные управленческие и организационные проблемы и вне их не может быть адекватно решена. Изучение управленческой деятельности выступает специфическим аспектом при рассмотрении всех существующих проблем управления. С одной стороны, это позитивно, так как создает «широкий фронт» для изучения управленческой деятельности, но с другой — гораздо ощутимее негативные последствия этого. Они проявляются в неопределенности предмета и сферы изучения психологии управленческой деятельности, в ее «размытости» по иным разделам теории управления.

Во-вторых, проблема управленческой деятельности принадлежит к категории междисциплинарных научных проблем, т.е. является предметом исследования в целом комплексе дисциплин. В качестве таковой она и разрабатывалась, но при этом явно доминировали внепсихологические ее аспекты: организационный, социологический, экономический, инженерный, социотехнический и др.

В-третьих, психологическое изучение управленческой деятельности наиболее затруднительно в научном плане, поскольку здесь предметом исследования является такая трудноуловимая, «неосязаемая» сфера, как психическая реальность. Закономерно поэтому, что в гораздо большей степени, чем она, раскрыты и изучены внешние проявления управленческой деятельности, а не ее внутреннее содержание. Тем не менее анализ внешней картины управленческой деятельности хотя и является объективно необходимым этапом и условием ее познания, еще недостаточен для ее глубокого и всестороннего раскрытия. Отсюда вытекает фундаментальный принцип познания управленческой деятельности — требование сочетания анализа ее внешнего — объективированного содержания — и ее внутреннего — имплицитного содержания. Данный принцип является основополагающим для психологии деятельности; поэтому он положен и в основу структуры данной книги: первый ее раздел посвящен преимущественно внешнему содержанию управленческой деятельности, а второй — ее внутреннему, имплицитно-психологическому содержанию. И лишь синтез этих двух планов познания может обеспечить полное представление о всем многообразии изучаемого предмета — управленческой деятельности.

Как же преодолеваются эти трудности и что составляет предмет психологии управленческой деятельности? Как вычленишь

эту область исследований из общеправленческой и организационной проблематики, не нарушая ее объективных связей с ней, а, наоборот, учитывая их? Почему вообще молено говорить об «управленческой деятельности» как особом типе деятельности, несмотря на огромные различия в ее конкретных видах и формах?

Для того чтобы дать ответ на эти принципиальные вопросы, необходимо обратиться к понятию деятельности как общенаучной категории и к тем представлениям, которые сложились к настоящему времени в одной из основных областей психологии — в психологии деятельности.

Понятие деятельности имеет статус общенаучной категории. Она изучается во многих науках: социологии, экономике, инженерных дисциплинах, философии, физиологии, психологии и др. Как отмечается в [49], «на «лбу» деятельности не написано, предметом какой науки она является». В своем предельно общем виде она определяется как индивидуальная форма существования общественных отношений и характеризует способ включения личности в существующую структуру общественного разделения труда. Это общее — философское — определение специфическим образом конкретизируется в каждой из наук, изучающих деятельность, а необходимость синтеза получаемых в них знаний обозначается как принцип комплексности в изучении деятельности. Ключевую роль в комплексном, междисциплинарном изучении деятельности играет психология.

*Деятельность определяется как форма активного отношения субъекта к действительности, направленного на достижение сознательно поставленных целей и связанного с созданием общественно значимых ценностей и освоением общественного опыта [106]. Предметом психологического изучения деятельности выступают психологические компоненты, которые побуждают, направляют и регулируют трудовую активность субъекта и реализуют ее в исполнительских действиях, а также свойства личности, через которые эта активность реализуется. Основными психологическими свойствами деятельности являются активность, осознаваемость, целенаправленность, предметность и системность ее строения. В основе деятельности всегда лежит какой-либо мотив (или несколько мотивов).*

Деятельность предполагает два основных плана характеристики — внешний (предметно-действенный) и внутренний (психо-



логический). Внешняя характеристика деятельности осуществляется через понятия субъекта и объекта труда, предмета, средств и условий деятельности. Предмет труда — совокупность вещей, процессов, явлений, с которыми субъект в процессе работы должен мысленно или практически оперировать. Средства труда — совокупность орудий, способных усилить возможности человека распознавать особенности предмета труда и воздействовать на него. Условия труда — система социальных, психологических и санитарно-гигиенических характеристик деятельности. Внутренняя характеристика деятельности предполагает описание процессов и механизмов ее психической регуляции, ее структуры и содержания, операционных средств ее реализации.

Основными структурными компонентами деятельности являются такие психологические образования, как цель, мотивация, информационная основа, принятие решения, план, программа, индивидуально-психологические свойства субъекта, психические процессы (когнитивные, эмоциональные, волевые), а также механизмы контроля, коррекции, произвольной регуляции и др. Основными средствами реализации деятельности являются действия и операции, *^рйствие* — это основная единица строения деятельности, представляющая собой произвольную, преднамеренную активность, направленную на достижение осознаваемой цели. Операции — автоматизированные и неосознаваемые элементы действий, выступающие как способы выполнения и определяемые условиями деятельности. Наличие у деятельности постоянной, стабильной структуры основных компонентов и средств реализации деятельности считается ее важнейшей психологической особенностью и обозначается понятием инвариантной структуры деятельности. Она, однако, может претерпевать довольно существенные изменения в связи с различиями в видах и формах самой деятельности, с различиями в условиях ее реализации и внешних требований к ней. В силу этого в психологии существуют многочисленные классификации видов деятельности, различающиеся по используемым в них основаниям.

Так, виды деятельности классифицируются по предметной сфере труда (на трудовые профессии и специальности); по специфике содержания (интеллектуальная и физическая); по специфике предмета (на «субъект-объектные» виды, где предметом деятельности является какой-либо материальный объект, и «субъект-субъектные» виды, где предметом трудовых возденет-

## 42 ГЛАВА I. СУЩНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ПОДХОДЫ К ЕЕ ИССЛЕДОВАНИЮ

вий выступают люди); по условиям осуществления (деятельность в нормальных и в экстремальных условиях); по ее общему характеру (трудовая, учебная, игровая) и др. Определить психологическую сущность управленческой деятельности как типа профессиональной деятельности можно в том случае, если обратиться к еще одной — фундаментальной классификации. Согласно ей, все существующие типы и виды деятельности могут быть подразделены на две основные категории — индивидуальную и совместную<sup>1</sup>. Соответственно психология деятельности включает два основных раздела: психологию индивидуальной и совместной деятельности. Первая развита намного лучше второй. Индивидуальная и совместная деятельности имеют множественные и глубокие различия по основным психологическим характеристикам. Психологическая специфичность управленческой деятельности в целом независимо от конкретных разновидностей состоит в том, что она не является ни только индивидуальной, ни только совместной, а той и другой одновременно. Тем самым она предстает как качественно своеобразный *тип* деятельности, синтезирующий в себе два других основных типа деятельности (индивидуальную и совместную). Действительно, управленческая деятельность по определению предполагает наличие ряда «управляемых» субъектов, т.е. является совместной. Однако она не перестает быть при этом индивидуальной, поскольку требует реализации всех тех компонентов и средств, которые характерны для структуры индивидуальной деятельности. Более того, индивидуальная деятельность руководителя, направленная на решение задач управления, существенно изменяется; предстает в максимально развернутом виде; резко повышается ее сложность, ответственность. Одновременно и совместная деятельность под воздействием на нее управления строится не как простая кооперация, а по типу иерархической организации. Тем самым она также приобретает наиболее сложный и психологически богатый вид. Поэтому в психологическом плане управленческая деятельность трактуется как синтез индивидуальной и совместной деятельности. В нем происходит и своеобразное «отрицание», сня-

<sup>1</sup> Это деление не является абсолютным, так как реально индивидуальная деятельность практически всегда включена в какую-либо более общую совместную деятельность и выступает как ее момент; одновременно и любая совместная деятельность — это сумма, точнее — синтез многих индивидуальных деятельностей. Вместе с тем различия между ними все же значительны.

тие двух других, основных типов деятельности, но одновременно и усиление основных черт индивидуальной и совместной деятельности<sup>1</sup>.

Синтетическая природа управленческой деятельности как индивидуально-совместной определяет не только ее принадлежность к особому, специфическому типу деятельности, но и обуславливает наличие у нее ряда основных психологических особенностей.

Она характеризуется не прямой, а опосредованной связью с конечными результатами функционирования той или иной организации. Руководитель обычно непосредственно сам не только не участвует, но и не должен участвовать в создании конечных результатов. По данному признаку управленческая деятельность дифференцируется от исполнительской. Чем в большей степени управленческая деятельность концентрируется вокруг неисполнительских функций и освобождается от непосредственно исполнительского труда, тем выше ее эффективность.

Управленческая деятельность очень специфична по своему предмету<sup>2</sup>. Она, по определению, предполагает воздействие на других людей в целях организации их совместной деятельности. Поэтому ее предметом выступают специфические объекты, каковыми являются люди, личности. Специфичность управленческой деятельности в том, что ее предметом, объектом воздействия являются субъекты. Они, естественно, характеризуются качественно иным уровнем сложности, нежели во многих иных видах деятельности, например исполнительских, имеющих дело с «неодушевленными» объектами. В связи с этим необходимо отметить интересную особенность управленческой деятельности. В ней субъект и объект труда являются не только идентичными по сложности своей организации, но и тождественными по своим основным, т.е. психологическим, особенностям. Кроме того, руководитель имеет дело одновременно со многими субъектами, между которыми складываются закономерные социально-психологические отношения. По-

<sup>1</sup> Можно видеть, что здесь имеет место одно из проявлений общенаучного *принята догматично*атг. предмет (управленческая деятельность) не может быть правильно понят и полно охарактеризован как только «что-либо одно» (либо индивидуальная, либо совместная деятельность), но лишь как та и другая *одновременно*.

<sup>2</sup> Необходимо иметь в виду, что в психологии свойство предметности рассматривается как основной атрибут деятельности, а специфика предмета решающим образом определяет все содержание деятельности.

## 44 ГЛАВА 2. СУЩНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ПОДХОДЫ К ЕЕ ИССЛЕДОВАНИЮ

следние составляют важный фактор управления и также входят в предмет деятельности руководителя, придавая ему дополнительную специфику. В связи со сказанным управленческую деятельность относят к субъект-субъектному классу, более сложному, нежели класс субъект-объектных деятельностей.

Управленческая деятельность очень специфична и по своему процессу. Ее суть — организация деятельности других людей, т.е. «деятельность по организации деятельности» (деятельность «второго порядка»). Это свойство вообще рассматривается в теории как основное — атрибутивное для управленческой деятельности. Она поэтому обозначается понятием метадеятельности.

По своему содержанию управленческая деятельность представляет собой реализацию определенных универсальных управленческих функций (планирования, прогнозирования, мотивирования, принятия решения, контроля и др.). Система этих функций присуща любой управленческой деятельности, независимо от ее конкретного вида, хотя степень их выраженности может быть различной. Поэтому инвариантная система управленческих функций является еще одной из основных ее характеристик.

Целью управленческой деятельности является обеспечение эффективного функционирования определенной организационной системы. Последняя принадлежит к особому типу систем — социотехническим. Они качественно разнородны по составу своих компонентов и включают, как минимум, две основные разновидности — «технологическую» и «человеческую», ее составляющие. Поэтому труд руководителя включает два основных аспекта — связанный с обеспечением технологического процесса и связанный с организацией межличностных взаимодействий. Первый аспект обозначается понятием инструментального контура управления, а второй — понятием экспрессивного контура. Эти контуры далеко не всегда гармонично сочетаются между собой и к тому же требуют от руководителя реализации качественно разных способов и форм поведения. В связи с этим возрастает и общий уровень сложности деятельности.

Управленческая деятельность специфична и по организационному статусу ее субъекта — руководителя. Этот статус двойствен. Руководитель по определению одновременно является членом организации (группы) и стоит как бы вне ее — над ней — в силу своего иерархически высшего положения. Это порождает множество трудностей практического характера. Исследования

показывают, что эффективность деятельности организации тем выше, чем в большей мере руководитель является не просто формальным «начальником», но и неформальным лидером (т.е. реальным членом организации). Но одновременно и сохранение иерархического начала («соблюдения дистанции») также является действенным средством обеспечения эффективности деятельности организаций. Следовательно, еще одним признаком управленческой деятельности является сочетание двух основных принципов ее организации — иерархического (субординационного) и коллегиального (координационного), а также необходимость их оптимального согласования.

Наконец, управленческая деятельность достаточно специфична по ее типичным условиям. Они подразделяются на внешние и внутренние. К внешним условиям относятся, в первую очередь, жесткие временные ограничения, хроническая информационная неопределенность, наличие высокой ответственности за конечные результаты, нерегламентированность труда, постоянная нехватка ресурсов, частое возникновение так называемых экстремальных — стрессовых ситуаций. К внутренним условиям относятся, в частности, необходимость одновременного выполнения многих действий и решения многих задач; противоречивость нормативных (в том числе — и законодательных) предписаний, их неопределенность, а часто — и отсутствие; несформулированность в четком и явном виде оценочных критериев эффективности деятельности, а иногда их отсутствие; множественная подчиненность руководителя различным вышестоящим инстанциям и обусловленная этим противоречивость требований с их стороны; практически полная неалгоритмизованность деятельности и др.

Наряду с особенностями, непосредственно присущими управленческой деятельности, выделяют и те ее черты, которые обусловлены организационным статусом руководителя. Они обозначаются понятием «особенности поста руководителя» и состоят в следующем:

руководитель организации — это единственный человек в ней, имеющий двойную принадлежность. Например, директор предприятия, являясь его членом, одновременно входит в состав органа управления более высшего порядка (скажем, в совет директоров)<sup>1</sup>;

<sup>1</sup> Эта двойственность поста и статуса руководителя является одним из проявлений феномена маргинальности, о котором будет подробно сказано в последующих главах.

## 46 ГЛАВА 2. СУЩНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ПОДХОДЫ К ЕЕ ИССЛЕДОВАНИЮ

руководитель организации — это единственный человек в ней, на которого возложена ответственность за ее функционирование *в целом*, а не за работу какой-либо ее части;

пост руководителя предоставляет ему гораздо большие возможности, чем у всех других членов организации, для влияния на нее в целом.

Все характеристики и признаки управленческой деятельности образуют в своей совокупности и во взаимосвязи друг с другом определенный симптомокомплекс психологических особенностей, присущих ей как особому типу профессиональной деятельности и отличающих ее от других типов. Данный симптомокомплекс особенностей может, однако, проявляться с разной степенью выраженности. Ключевым параметром, определяющим эти различия, является уровень руководства, иерархический статус руководителя. Чем он выше, тем выраженнее все указанные признаки и наоборот. В связи с этим существует понятие континуума управленческой деятельности, образованного с одного «полюса» низшими уровнями управления небольшими группами, а с другого — высшими уровнями руководства крупными (и крупнейшими) организациями, предприятиями, фирмами. В нем выделяются три основные категории управленческих должностей, содержание деятельности которых довольно существенно различается именно по степени выраженности основных признаков (особенностей) управленческой деятельности. Это — уровни руководителей низшего, среднего и высшего звена (рис. 2).

Руководители *низшего звена* (синонимы: руководители первого, низового звена, операционные руководители, «младшие начальники») принадлежат к тому организационному уровню, который находится непосредственно над работниками (подчиненными, не управляющими). Типичный их пример — мастер, заведующий отделом. Руководители *среднего звена* координируют и контролируют работу «младших начальников». Этот тип руководителей наиболее разнообразен и многочислен, что привело к его разделению на две подгруппы, два подуровня — на верхний и низший уровни среднего звена. Примеры руководителей среднего уровня — декан в вузе, директор филиала в фирме. Руководители *высшего звена* — те, кто возглавляют крупные производственные, социальные и государственные организации, находятся на самом верху их иерархии, отвечают за их деятельность, за

выработку стратегических решений и их политику в целом. Численность руководителей этого уровня гораздо меньше численности двух предыдущих. Однако этот уровень оказывает несопоставимо большее, чем они, влияние на организации. Как правило, его представители накладывают отпечаток своей личности на облик организации в целом. На любом из этих уровней и подуровней сохраняются все основные психологические признаки управленческой деятельности, т.е. ее качественная специфичность. Однако в пределах сохранения этого качества мера их выраженности претерпевает существенные различия. Сочетание сохранения качественного своеобразия с количественными различиями в мере выраженности признаков управленческой деятельности выступает еще одной, но уже — обобщающей ее характеристикой.

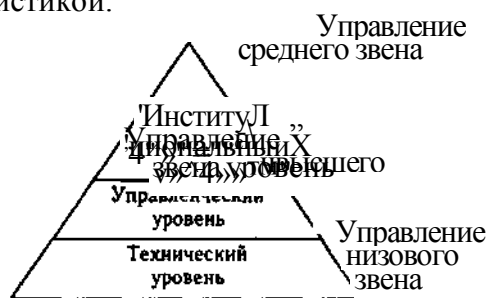


Рис. 2. Уровни управленческой деятельности

2.2. Основные подходы к изучению  
управленческой деятельности

После определения сущности и основных особенностей управленческой деятельности необходимо перейти к рассмотрению ее содержания. Несмотря на огромное количество исследований по данному вопросу, до сих пор отсутствует целостная и обобщающая характеристика содержания управленческой деятельности. В результате этого, как отмечает М. Мескон, имеет место «паразитическая нехватка фактов о том, что же в действительности делают руководители» [58]. В настоящее время существует ряд частных подходов к раскрытию содержания управленческой деятельности. Каждый из них направлен преимущественно на описание какого-либо ее аспекта. Поэтому

составить относительно полное представление о содержании этой деятельности можно лишь на основе синтеза частных способов ее описания. Все подходы подразделяются на две очень неравноценные группы — внепсихологические (организационные) и психологические. Подходы первой группы явно доминируют: они возникли значительно раньше, гораздо более многочисленны и более развиты.

**Микроанализ управленческой деятельности.** Этот способ изучения содержания управленческой деятельности сформировался под непосредственным воздействием первых работ по «научному изучению труда» (Ф. Тэйлор, Ф. Гилбрет). Изучая иные, значительно более простые, чем управленческая, виды деятельности, эти исследователи пришли к выводу, что любая деятельность молсет быть описана как повторяющийся набор некоторых основных операций, компонентов. Следовательно, проанализировать деятельность — значит описать из каких, по возможности наиболее мелких, «дробных» операций она состоит и как они организованы во времени. Эти компоненты получили название «терблигов»<sup>1</sup>. Для проведения такого пооперационного анализа широко использовались методы хронометража, кино- и фотосъемки.

В дальнейшем была предпринята попытка применения этого — по своей сути «инженерного», технократического подхода и к анализу управленческой деятельности. При этом, конечно, изменились представления о содержании «терблигов» в этой деятельности, но сам подход сохранился. В качестве микрокомпонентов управленческой деятельности преимущественно рассматриваются так называемые мелкие дела — т.е. разнообразные, чередующиеся действия руководителя (локальные деловые контакты, коммуникации, реакции на внешние воздействия, поручения, распоряжения и др.)<sup>2</sup>. Такой простой способ анализа позволил, однако, получить ряд валсных результатов и дать достаточно содержательную характеристику управленческой деятельности. В частности, было показано, что средний руководящий персонал вступает в разного рода контакты 300—400 раз в день, а обычный восьмичасовой рабочий день включает как минимум более 200 различных видов действий [156]. «Норма» исполни-

<sup>1</sup> «Терблиг» — производное слово от фамилии автора, предложившего его, — Гилбрет (если читать его наоборот).

<sup>2</sup> То есть все то, что обычно объединяется ненаучным, но очень емким понятием «текучка».



## 2.2. ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К ИЗУЧЕНИЮ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

4

9

тельного директора, по данным Г. Минцберга, варьируется от 86 до 160 видов занятий в день. В другом исследовании деятельности менеджера низшего звена, проводившегося на протяжении 35 дней, обнаружено, что в среднем в день он совершал не менее 270 действий и за все это время лишь 12 раз мог оторваться от «текучки» и сосредоточиться на производственных проблемах, уделяя им, однако, в среднем чуть более 20 минут [185].

Другим вариантом микроанализа управленческой деятельности является изучение рабочего времени руководителя — временной анализ. В целом он направлен на выявление особенностей «бюджета времени» руководителя, а методически реализуется как сравнительное изучение доли управленческой деятельности в общем времени. Установлено, например, что более половины всех управленческих действий длится менее 9 минут и только одна десятая их продолжается свыше часа. Лишь 30—60% времени руководителя, как правило, посвящено контактам с членами организации, а остальное время — внешним контактам. Причем лишь одна десятая всего времени затрачивается управленцами на контакты с вышестоящими руководителями. Подавляющая часть служебного времени занята вербальными (речевыми) коммуникациями — до 80—90%. Однако при этом только 30% времени занимают контакты, инициаторами которых были сами руководители, а остальное время приходится на контакты, возникающие непреднамеренно с их стороны. Обобщенные данные по организации управленческого времени иллюстрирует диаграмма, представленная на рис. 3.



## 50 ГЛАВА 2. СУЩНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ПОДХОДЫ К ЕЕ ИССЛЕДОВАНИЮ

В целом микроанализ управленческой деятельности (в его пооперационном и временном вариантах) выявил важные особенности ее содержания и организации:

- насыщенность очень большим числом действий, преимущественно кратковременных;
- частые, систематические вмешательства извне;
- очень широкая сеть контактов (внегрупповых);
- явное преобладание речевых (вербальных) коммуникаций;
- фрагментарность, отрывочность, незаконченность многих контактов;
- быстрый темп переключения от одних «мелких дел» к другим;
- частое совмещение во времени двух или даже более действий;
- систематические прерывания уже начатых дел другими — экстренно возникающими причинами и делами.

Микроанализ управленческой деятельности хотя и полезен, но все же имеет ограниченное значение, поскольку позволяет описать лишь внешнюю ее сторону.

**«Эмпирический» анализ управленческой деятельности.** Он отличается от первого тем, что направлен на выделение и описание значительно более крупных «блоков», компонентов деятельности. Большой масштаб анализа позволяет установить и более содержательные, наполненные специфически управленческим смыслом компоненты деятельности. Внутри этого подхода выделяют две его разновидности. Первая из них — это анализ так называемых видов содержания труда руководителя. Он базируется на том факте, что вся совокупность «мелких дел» руководителя может и должна быть сгруппирована в ограниченное число их основных видов. Анализ деятельности должен быть поэтому направлен на характеристику того, как представлены в ней эти виды. При этом, в частности, определяется их удельный вес в деятельности, их сравнительная роль в ее осуществлении, способы их реализации и т.д. Наиболее распространенным является выделение пяти основных видов (типов) содержания деятельности:

*«Бумажная» работа*, состоящая в изучении технологической документации, составлении отчетов, справок, ознакомлении с корреспонденцией и др. Она занимает в среднем 20—35% времени, а ее удельный вес возрастает по мере повышения должности руководителя.

## 2.2. ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К ИЗУЧЕНИЮ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

5

1

*Телефонные переговоры.*

*Встречи*, под которыми подразумеваются неформальные и формальные коммуникации руководителя группового характера (участие в совещаниях, собраниях, обсуждениях и т.д.). Им уделяется до 50% всего времени.

*Личные контакты* руководителя отличаются от предыдущего вида своим конфиденциальным характером. Этот вид считается наиболее важным во всей структуре управленческой деятельности. Показательно, что при повышении иерархического уровня руководителя удельный вес этого вида возрастает.

*Оперативно-организационные задачи* руководителя. Их конкретное содержание определяется предметной сферой деятельности организации и иерархическим уровнем руководителя; в большинстве случаев они носят оперативно-технологический характер.

Вторая разновидность «эмпирического» подхода — это анализ на основе выделения и последующего изучения конкретных управленческих ситуаций («ситуационный анализ»)<sup>1</sup>. Он применяется не только как способ изучения управленческой деятельности, но в еще большей степени — как метод обучения менеджеров на основе освоения способов, приемов действий в основных управленческих ситуациях. Он, например, является основой обучения в наиболее престижной в США Гарвардской школе бизнеса. Хотя этот метод сформировался в связи с решением задач профессиональной подготовки менеджеров, он играет большую роль и в анализе содержания управленческой деятельности<sup>TM</sup>. В нем используется принципиально новая «единица» анализа управленческой деятельности. Ею выступает такое специфическое и обобщенное образование, как управленческая ситуация. Она, в отличие от «единиц», используемых в других подходах, дает большие возможности для описания реальной сложности и специфичности управленческой деятельности и меньше «огрубляет» и упрощает анализ. Важно и то, что выделяемые ситуации могут быть далее легко типизированы, классифицированы, определены наиболее значимые из них. Это позволяет построить упорядоченную систему основных управленческих ситуаций, которая и рассматривается как основа всей деятельности.

<sup>1</sup> Его следует отличать от рассмотренного в гл. 1 ситуационного подхода как общего направления теории управления. Ситуационный подход обозначается понятием «contingency approach» (вероятностный, зависящий от обстоятельств, от ситуации). Ситуационный анализ, или метод ситуаций, обозначается как «case method».

**Подход с позиций психологической теории деятельности.** В психологической теории деятельности существует важная закономерность. Чем более крупными и обобщенными являются «единицы», на которые она разделяется для анализа, тем в большей степени они сохраняют специфику деятельности, но в меньшей мере позволяют раскрыть ее механизмы и закономерности. И наоборот, чем более дробны эти «единицы», тем глубже они позволяют проникнуть в строение деятельности и ее закономерности; однако при этом они становятся все более и более неспецифичными содержанию деятельности. В связи с этим в психологическом анализе деятельности формулируется его основная проблема: какой должны быть по степени обобщенности «единицы» анализа? Каков оптимальный компромисс между их содержательной, обобщенностью и аналитической дробностью? Каким должен быть «масштаб единиц», чтобы он одновременно был и достаточно мелким для обнаружения психологических закономерностей деятельности, и достаточно крупным, чтобы сохранить в них специфику ее содержания?

Данная проблема решается следующим образом. В качестве основной единицы анализа следует рассматривать такое наименьшее образование, которое еще характеризуется всеми основными специфическими особенностями исходного анализируемого целого. В связи с этим единицы анализа должны удовлетворять двум главным требованиям деятельности. Во-первых, они должны сохранять все основные характеристики анализируемой целостности — деятельности. Во-вторых, они должны быть мельчайшими из возможных единиц, которые еще несут на себе эту специфику целого: достаточно сделать еще один шаг «вглубь» при их анализе, как эта специфика утрачивается. На с. 41 отмечалось, что двумя главными единицами структуры деятельности являются действие и операция; там же описаны и основные психологические характеристики деятельности (свойства) в целом. Спрашивается, однако, какая из этих двух единиц воспроизводит данные характеристики (конечно, в редуцированном, не полностью развернутом виде)? Обоим этим требованиям удовлетворяет такая структурная единица деятельности, как действие. Оно характеризуется, как и деятельность, свойствами целенаправленности, произвольности, предметности, активности, осознаваемости и др. Стоит, однако, сделать всего лишь один шаг «вглубь» и перейти к более дробной единице — неосознава-

емым операциям, как оказывается, что выделяемые единицы уже не будут адекватно воспроизводить указанные — основные атрибуты деятельности. Поясняя эту мысль, можно сослаться на предложенное известным отечественным психологом Л.С. Выготским разделение способов анализа деятельности на *компонентный* и *элементный*. Компонент — это та мельчайшая часть целого, которая еще имеет свойства целого; элемент — это та часть, из которой состоят компоненты, а следовательно, в конечном итоге, — и само целое, но у которого отсутствуют свойства самого этого целого<sup>1</sup>. Поэтому, заключает Л.С. Выготский, психологический анализ деятельности должен быть именно компонентным (а не элементным) — лишь тогда он будет и достаточно детализированным, и одновременно содержательно наполненным, воспроизводящим в своих результатах все богатство свойств исходного анализируемого целого [11].

Сходная, но получившая еще более глубокую теоретическую проработку точка зрения сформулирована и другим крупнейшим отечественным психологом — С.Л. Рубинштейном. Он считал именно действие подлинной единицей — «ячейкой», «клеточкой» человеческой деятельности, в которой наиболее явно и ярко проявляются все основные психологические характеристики не только деятельности, но и личности в целом [82]. Наконец, в одном из наиболее разработанных вариантов психологической теории деятельности, предложенном А.Н. Леонтьевым [49], действие («уровень действия») также является центральным во всей структуре деятельности<sup>2</sup>.

Итак, специфика собственно психологического подхода к анализу управленческой деятельности состоит в том, что он предполагает ее изучение и характеристику прежде всего на уровне действий и их организации. Такой подход обозначается понятием *структурно-морфологического* анализа. По отношению ко многим видам деятельности он дает хорошие результаты. Вместе с тем уже достаточно давно наметилась, а в последнее время стала очень явной следующая тенденция. Этот подход гораздо

<sup>1</sup> Иллюстрируя различия между компонентом и элементом, Л.С. Выготский приводит такой пример. Для воды ее компонентом будет молекула, поскольку она еще является жидкостью; а элементами — атомы водорода и кислорода; они уже утрачивают специфику исходного целого (жидкости) и являются газами.

<sup>2</sup> В этой теории обосновывается существование в структуре деятельности трех основных уровней организации — уровней операций, действий и деятельности в целом.

## 54 ГЛАВА 2. СУЩНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ПОДХОДЫ К ЕЕ ИССЛЕДОВАНИЮ

более адекватен, дает лучшие результаты для анализа относительно более простых видов деятельности, принадлежащих к «субъект-объектному» ее типу. Но он значительно менее адекватен сложным — «субъект-субъектным» видам деятельности. В наибольшей степени его недостаточность (именно — недостаточность, а не «неправомерность»). проявляется при изучении управленческой деятельности, т.е. деятельности одновременно и предельно сложной, и максимально воплощающей «субъект-субъектный» принцип организации. Поэтому структурно-морфологический анализ используется при изучении управленческой деятельности в сочетании с другими способами ее анализа.

**Ролевой подход к анализу управленческой деятельности.** Он базируется на следующем исходном положении. Поскольку руководитель реализует управление в процессе группового — межличностного взаимодействия, то его деятельность представляет собой выполнение системы определенных социальных ролей. Впервые этот подход был предложен Г. Минцбергом в книге «Природа управленческого труда». «Роль, — по его определению, — это набор определенных поведенческих правил, соответствующих конкретному учреждению или конкретной должности». Он указывает, что «отдельная личность может влиять на характер выполнения роли, но не ее содержание». Г. Минцберг выделяет 10 основных управленческих ролей, сгруппированных в три основные категории — межличностные роли, информационные роли и роли по принятию решения [179].

### Межличностные роли

*Роль главного руководителя.* Символический глава, в обязанности которого входит выполнение обычных обязанностей правового или социального характера.

*Роль лидера.* Ответственный за мотивацию и активизацию подчиненных; ответственный за набор, подготовку работников и связанные с этим обязанности.

*Роль «связующего звена».* Обеспечивает работу саморазвивающейся сети внешних контактов и источников информации, которые предоставляют информацию и оказывают услуги.

### Информационные роли

*Роль «приемника информации».* Разыскивает и получает разнообразную информацию (в основном текущую) специализированного характера, которую, понимая организацию и внешние условия, успешно

использует в интересах своего дела; выступает как нервный центр внешней и внутренней информации, поступающей в организацию.

*Роль распространителя информации.* Передает информацию, полученную из внешних источников или от других подчиненных, членам организации; часть этой информации носит чисто фактический характер; другая требует интерпретации отдельных фактов для формирования взглядов организации.

*Роль представителя.* Передает информацию относительно планов, политики, действий и результатов работы организации для внешних контактов, действует как эксперт по вопросам данной отрасли.

Роли, связанные с принятием решений

*Роль предпринимателя.* Изыскивает возможности организации бизнеса внутри самой организации и за ее пределами, разрабатывает и запускает «проекты усовершенствований», приносящие изменения, контролирует разработку определенных проектов.

*Роль устраняющего нарушения.* Отвечает за корректировочные действия, когда организация оказывается перед необходимостью важных и неожиданных решений.

*Роль распределителя ресурсов.* Ответственный за распределение всевозможных ресурсов организации, что фактически сводится к принятию и одобрению всех значительных решений в ней.

*Роль ведущего переговоры.* Ответственный за представительство организации на всех значительных и важных переговорах.

Все эти роли тесно взаимосвязаны. Одновременно они непосредственно вытекают из должностных полномочий руководителя, его официального статуса. Вместе с тем характер их выполнения может оказывать обратное (и достаточно ощутимое) влияние на официальные, статусные и иные характеристики руководителя. Согласованная реализация всех этих ролей, по Г. Минцбергу, — это и есть содержание процесса управленческой деятельности. Проанализировать же эту деятельность, раскрыть ее содержание — значит выявить и описать указанные роли по отношению к конкретной анализируемой деятельности, а также характер их взаимосвязи и взаимовлияния друг на друга, способы их координации.

**Дименсиональный подход к анализу управленческой деятельности.** Данный подход разработан Г. Юклом [205], который предложил анализировать управленческую деятельность на основе специфических функциональных единиц — «измерений менеджерского поведения» («дименсий»). Содержание управленческой деятельности может быть описано посредством девятнадцати такого рода измерений [по 40].

## 56 ГЛАВА 2 СУЩНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ПОДХОДЫ К ЕЕ ИССЛЕДОВАНИЮ

*Внимание к дисциплине:* руководитель дисциплинирует подчиненных, характеризующихся плохим выполнением работы, стремлением не подчиняться принятым в организации правилам поведения, нарушениями установленного организационного порядка.

*Содействие работе:* руководитель стремится обеспечить подчиненных всеми необходимыми ресурсами для успешного выполнения заданий, устранять любые помехи и проблемы, порожденные условиями работы и мешающие их выполнению.

*Решение проблем:* руководитель проявляет инициативу, предлагая решение важных, относящихся к выполняемой работе проблем, и действует энергично, принимая в связи с этим, когда это необходимо, незамедлительные решения.

*Постановка целей:* руководитель подчеркивает важность постановки перед подчиненными целей, отражающих специфику выполняемой ими работы, фиксирует успех в достижении этих целей и обеспечивает четкую обратную связь с подчиненными.

*Ролевое уяснение:* руководитель информирует подчиненных относительно их обязанностей и ответственности, определяя правила и линию поведения, которых подчиненные должны придерживаться, и сообщает им о том, что от них ожидается.

*Акцентирование эффективности:* руководитель подчеркивает важность эффективного и своевременного достижения подчиненными поставленных перед ними целей и доводит до них оценку, даваемую им их деятельности.

*Планирование:* руководитель определяет, как эффективнее спланировать и организовать выполнение работы, намечает, как достичь единых рабочих целей организации, набрасывает возможные варианты решения потенциальных проблем.

*Координация:* руководитель координирует работу подчиненных, подчеркивает важность координации и побуждает подчиненных координировать свои действия.

*делегирование автономии:* руководитель делегирует подчиненным ответственность и власть и дает им свободу действий в выполнении рабочих заданий.

*Подготовка:* руководитель удовлетворяет потребность подчиненных в специальной подготовке, обеспечивает их необходимым инструктажем.

*Воодушевление:* руководитель побуждает подчиненных к трудовому энтузиазму и создает у них чувство уверенности в их способности успешно справиться с заданием и достичь групповых целей.

*Внимание:* руководитель проявляет дружелюбие, поддержку и симпатию в отношении к подчиненным, заботится об их благополучии и стремится быть справедливым по отношению к ним.



## 2.2. ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К ИЗУЧЕНИЮ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

5

7

*Участие в решении:* руководитель консультируется с подчиненными прежде чем принять решения, касающиеся работы, и позволяет им влиять на принимаемые решения.

*Одобрение:* руководитель выражает похвалу и признание подчиненным за эффективную работу и высказывает им особую признательность за исключительные усилия и вклад в достижение организационных целей.

*Возможность варьирования вознаграждения:* руководитель имеет возможность вознаграждать подчиненных за успешную работу такими ощутимыми ценностями, как повышение заработной платы, содействие в занятии более подходящей должности, предоставление лучшего рабочего графика, особых привилегий и др.

*Содействие общению:* руководитель побуждает подчиненных к установлению дружеских отношений, кооперации, обмену информацией и идеями, взаимопомощи.

*Представительство:* руководитель устанавливает контакты и поддерживает отношения с другими группами и авторитетными в организации людьми, старается убедить их и по достоинству оценить и поддержать возглавляемое им подразделение, использует влияние вышестоящих руководителей и других лиц в организации, чтобы содействовать защите и реализации интересов своего подразделения.

*Распространение информации:* руководитель информирует подчиненных о влиянии их работы на функционирование организации, включая информацию о событиях, происходящих в других подразделениях и вне организации; о прогрессе, достигнутом во встречах и переговорах с вышестоящими или находящимися вне организации лицами.

*Управление конфликтами:* руководитель удерживает подчиненных от ссор и столкновений друг с другом, побуждает их разрешать и помогает им улаживать конфликты конструктивным способом.

Таким образом, несмотря, быть может, на излишнюю детализацию и явное «перекрещивание», дублирование ряда «измерений», данный подход позволяет составить достаточно полное представление о содержании управленческой деятельности.

**Нормативный подход к анализу управленческой деятельности.** Данный способ имеет в настоящее время меньшее распространение и используется как дополнительный по отношению к другим, а также считается одним из методов их реализации. Ключевую роль в нем выполняет понятие нормативно-одобренного способа деятельности (НОСД). В теории профессиональной деятельности это понятие определяется следующим образом. НОСД — обобщенный и закреплённый инструкциями, рассчитанный на абстрактного субъекта и усредненные условия

способ выполнения деятельности [106]. По отношению к управленческой деятельности НОСД конкретизируется в системе основных должностных обязанностей, т.е. специфических — нормативно-предписываемых, институционально закрепляемых и юридически оформленных требований к целям, задачам, основным правам и прерогативам деятельности руководителя, а также к его ответственности. Вся эта система является нормативной, т.е. объективированной основой содержания управленческой деятельности. Следовательно, для установления этого содержания необходимо прежде всего раскрыть содержание НОСД руководителя. Вместе с тем, поскольку в любом случае НОСД реализуется конкретным человеком, то в него под влиянием личностных особенностей субъекта вносятся многочисленные изменения. Складывающийся в каждом конкретном случае индивидуальный способ деятельности (ИСПД), с одной стороны, будет не полностью воспроизводить все содержание нормативного способа, но с другой — может обогащать, расширять его содержание. Формирование индивидуального способа деятельности определяется всей системой личностных и профессиональных качеств руководителя.

Процедура нормативного анализа включает два основных этапа. На первом анализируется содержание НОСД в плане закрепленных в нем основных должностных обязанностей и требований к их выполнению. На втором анализируются расхождения нормативного и индивидуального способов деятельности; затем результаты двух этапов анализа обобщаются и интерпретируются.

В целом следует подчеркнуть, что нормативный анализ управленческой деятельности базируется на другом, более общем, методе изучения деятельности — методе анализа документации (технологической, организационной). Он позволяет получить важную информацию о деятельности, но в основном — о ее внешней стороне. Он поэтому хотя и необходим, но недостаточен для раскрытия психологического содержания управленческой деятельности.

**Функциональный анализ управленческой деятельности.** Данному подходу принадлежит особая, можно сказать — исключительная роль как с точки зрения возникновения «науки об управлении» в целом, так и с точки зрения его значимости для современного состояния исследований в этой области. Возникнув

в русле «административной школы» управления, этот подход к пониманию природы управленческой деятельности и способов ее изучения сегодня явно доминирует и является, по-видимому, наиболее адекватным способом раскрытия ее содержания. В трудах А. Файоля и его последователей, а также в американской школе менеджмента<sup>1</sup> были сформулированы основы функционального анализа управленческой деятельности, ставшего в настоящее время своеобразной нормой, императивом ее изучения. Он обрел статус некоего канона как для исследовательских, так и для дидактических целей. Анализ управленческой деятельности в учебной литературе приводится, как правило, на основе раскрытия главных функций управления.

Это вполне закономерно, поскольку функциональный подход фиксирует главное в управленческой деятельности — наличие в ней некоторой постоянной — инвариантной системы функций. Они составляют суть и специфику этой деятельности в целом именно как особого типа трудовой деятельности, независимо от ее конкретных разновидностей. Проанализировать управленческую деятельность, согласно этому подходу, — значит дать ее характеристику с точки зрения основных управленческих функций, реализуемых руководителем (целеполагания, планирования, мотивирования, организации, принятия решения, контроля, оценки и др.), а также способов их согласования. Кроме того, этот подход не только не противоречит всем иным, но и позволяет их интегрировать. Наконец, именно в его русле получены наиболее существенные и комплексные данные, осуществлена детализированная и разноплановая характеристика управленческой деятельности.

Функциональный анализ исторически возник и продолжает оставаться не психологическим, а более широким и общим — организационным способом исследования управленческой деятельности. Поэтому он ставит во главу угла общие объективные особенности ее содержания; и в результате дает «четкую фотографию» ее внешней стороны. Однако именно в силу «четкости» и предельной детализированности получаемой картины внутри него складываются достаточные предпосылки для того, чтобы дополнить такого рода объективированный анализ изучением

<sup>1</sup> Особую роль в его становлении сыграл Ч. Барнард и, прежде всего, его знаменитая книга «Функции администратора» (1938).

## 60 ГЛАВА 2. СУЩНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ПОДХОДЫ К ЕЕ ИССЛЕДОВАНИЮ

психологических закономерностей, специфичных для каждой из основных управленческих функций. Очень показательным, что главные психологические направления исследования управленческой деятельности прямо соотносятся с основными функциями: например, психология принятия управленческих решений, психология коммуникаций в деятельности руководителя, психология мотивации руководителя и др. В данном подходе конструктивно решается основная проблема анализа деятельности — проблема «единиц анализа». В качестве их рассматриваются отдельные управленческие функции. Единицы такого уровня обобщенности очень специфичны: они предельно комплексны, богаты содержанием и должны быть подвергнуты дополнительной детализации. Вместе с тем сама управленческая деятельность настолько сложна и комплексна, что ее «единицы» не могут быть простыми. Именно поэтому функциональный анализ и выделение управленческих функций как его единиц оказались на практике (и в теории) наиболее конструктивными.

Итак, основными способами изучения управленческой деятельности являются ее «микроанализ» (включающий пооперационный и хронометрический подходы), «эмпирический» анализ (включающий анализ «видов содержания» труда и ситуационный подход), деятельностно-психологический, ролевой, дименсиональный, нормативный и функциональный подходы. Их сопоставление позволяет выявить ряд дополнительных особенностей управленческой деятельности и методов ее изучения.

Во-первых, следует констатировать множественность существующих подходов и отсутствие какого-либо единого и универсального способа анализа. Реальная сложность управленческой деятельности такова, что она не может быть описана лишь в каком-то одном аспекте, а требует многопланового анализа.

Во-вторых, любой из рассмотренных подходов имеет свои достоинства и ограничения, в каждом из них определяется сфера, область его действия. Поэтому рассмотренные подходы являются не альтернативными, а взаимодополняющими. Наиболее эффективным в связи с этим является синтез ряда подходов.

В-третьих, главным отличительным признаком всех подходов является использование в них принципиально разных единиц анализа. Они различаются по объему («масштабу»), по степени обобщенности — начиная от наиболее дробных в «микроанализе» и кончая наиболее крупными в функциональном анализе.

## 2.2. ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К ИЗУЧЕНИЮ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

6

1

Поэтому все существующие способы представляют собой уровни анализа управленческой деятельности — как бы различные «этажи» в общей процедуре ее описания (табл. 2).

Таблица 2

Подход	Единица анализа
Функциональный анализ	Управленческая функция
Нормативный анализ	Должностная обязанность
Дименсиональный анализ	«Измерение» деятельности
Ролевой анализ	Роль (миссия руководителя)
Эмпирический анализ	Ситуация управления
Деятельностно-	Действие
Микроанализ	«Мелкие управленческие

В-четвертых, в общей структуре отчетливо доминирует ключевой — функциональный подход. Располагаясь «наверху» иерархии способов, он базируется на всех иных подходах как средствах своей реализации и интегрирует их в себе.

В-пятых, в подавляющем большинстве случаев все подходы направлены на анализ объективного «внешнего» содержания управленческой деятельности и являются поэтому не психологическими, а организационными типами ее анализа. Исключение в этом плане составляет лишь деятельностно-психологический подход. Однако именно он развит по отношению к управленческой деятельности в наименьшей степени.

В-шестых, имеет место противоречие между функциональным подходом как наиболее важным, конструктивным в плане изучения управленческой деятельности и психологическим подходом как основным в плане целей собственно психологического ее изучения. Необходимость устранения этого противоречия определяет общую стратегию дальнейшего изложения материала. Вначале содержание управленческой деятельности будет раскрыто на основе функционального анализа. Затем эта общая, но преимущественно внешняя объективная характеристика будет дополнена психологическим анализом. Такой — комплексный способ, раскрывающий содержание управленческой деятельности в единстве ее внешних и внутренних особенностей, является наиболее общим — функционально-психологическим способом ее характеристики.

### 2.3. Определение системы основных управленческих функций

Определение системы управленческих функций — одна из наиболее важных, но одновременно и сложных задач теории управления. Хотя положение о функциональной природе управленческой деятельности является общепризнанным, целостная и обобщающая система функций руководителя отсутствует, а ее создание сопряжено с рядом принципиальных трудностей. Во-первых, эти трудности обусловлены очень большим числом и чрезвычайным многообразием управленческих функций, что само по себе затрудняет их систематизацию. Во-вторых, не определен четко и сам их набор. Так, в одних случаях выделяются лишь наиболее важные функции — те, которые были определены уже в «административной школе»; в других случаях выделяются и иные, многочисленные функции (например, психотерапевтическая, арбитражная функции руководителя). В-третьих, управленческие функции обладают разной степенью обобщенности, а более общая может включать ряд более частных (например, функция кадрового обеспечения включает воспитательную). Неучет разной меры обобщенности ведет к тому, что в общем перечне рядопологаются функции заведомо разного уровня, что создает путаницу. В-четвертых, все функции тесно взаимосвязаны и как бы «взаимопроникают» друг в друга, а их четкое выделение, в силу этого, часто очень затруднительно. В-пятых, в деятельности руководителя объективно существуют и базовые («первичные») функции и функции, производные от них, являющиеся продуктом их совместной реализации («вторичные»). Например, в качестве такой — синтетической функции рассматривается функция организации, которая интегрирует в себе ряд иных функций (планирование, принятие решения, контроль, мотивирование). В-шестых, функции очень различны по их общей направленности, по их «предмету». Это связано с социотехническим характером любой организационной системы и наличием в ней качественно разных компонентов — людей и технологии, собственно 1троизвод-ства. Наконец, в-седьмых, система функций (их состав и мера выраженности) зависят от содержания конкретной деятельности и, особенно, от иерархического положения руководителя в «континууме управления».

### 2.3. ОПРЕДЕЛЕНИЕ СИСТЕМЫ ОСНОВНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ФУНКЦИЙ

6

3

Все эти трудности преодолеваются, если в основу построения системы управленческих функций положить не какое-либо одно<sup>1</sup> а несколько оснований критериев. Эти критерии определяются самим содержанием деятельности руководителя. Они зафиксированы в понятии основных измерений управленческого труда<sup>1</sup>. Во-первых, это измерение, связанное с *организа<sup>ц</sup>ией* и *регулт<sup>ц</sup>ией* непосредственно *деятельности* управления (как его понимали уже представители «классической» школы — административное, дея-тельностьное измерение). Во-вторых, это измерение, связанное с воздействием на важнейший и наиболее специфический компонент управленческой деятельности — на других людей, на персонал — *кадровое* измерение. В-третьих, это измерение, связанное с направленностью управленческой деятельности на организацию непосредственно самого технологического процесса (в широком смысле) — *производственно-технологическое* измерение.

Эти три измерения — деятельностьное, кадровое и производственно-технологическое (направленные соответственно «на администрирование», «на людей», «на дело») образуют три основных вектора управленческой деятельности и задают ее общее «пространство». Они являются основаниями для выделения трех главных категорий управленческих функций. Кроме того, учет взаимосвязи управленческих функций и их комплексного проявления в деятельности требует выделения не только основных — «первичных», но производных («вторичных») функций. Они являются формой интеграции функций всех трех указанных категорий. Сказанное можно проиллюстрировать следующей схемой (рис. 4).

Соответственно все управленческие функции классифицируются по четырем основным категориям, группам.

3

Рис. 4. Три измерения управленческой деятельности: 1 — производственно-технические функции; 2 — кадровые функции; 3 — организационно-административные функции

<sup>1</sup> Здесь понятие «измерения» не тождественно тому его значению, которое используется в дименсиональном подходе Г. Юкла.

Первая группа — деятельностно-административные функции: целеполагание, прогнозирование, планирование, организация исполнения, мотивирование, принятие решения, коммуникация, контроль, коррекция.

Вторая группа — кадровые функции: управление персоналом<sup>1</sup>, дисциплинарная, воспитательная, арбитражная, психотерапевтическая.

Третья группа — производственно-технологические функции: оперативного управления, материально-технического обеспечения, инновационная, маркетинговая.

Четвертая группа — производные (синтетические) функции: интеграционная, стратегическая, представительская, экспертно-консультативная, стабилизационная.

В заключение необходимо сделать следующее уточнение. Любая из указанных функций в силу своей сложности включает два основных плана реализации. Первый — это индивидуальная деятельность руководителя по их осуществлению. Второй — общеорганизационный: любая из функций — именно в силу своей сложности может быть обеспечена не только деятельностью руководителя, но требует подключения многих иных структур управляемой организации. Например, функция планирования, оставаясь в конечном итоге прерогативой руководителя, на деле столь сложна, что к выработке планов привлекается множество других лиц, включенных в организацию. Более того, в ее составе предусмотрены, как правило, специализированные подразделения, направленные на реализацию этой функции. Аналогичной — также «распределенной по организации» — является функция контроля и др. Общеорганизационный план создает контекст, «поле» для индивидуальной управленческой деятельности руководителя. Ее поэтому просто невозможно раскрыть вне общеорганизационного аспекта. Именно поэтому рассмотрение каждой функции должно быть достаточно общим и включать как ее индивидуальный, так и общеорганизационный аспекты.

<sup>1</sup> Эта функция сама по себе является сложной и включает ряд более частных функций.



## Глава 3. Элементы теории организации

### 3.1. Сущность организации

Прежде чем перейти к систематическому рассмотрению основных управленческих функций, необходимо охарактеризовать тот общеорганизационный контекст, в котором они реализуются. Им является структура организации в целом, содержание процессов ее функционирования. Различия в структуре организации, в особенностях их функционирования накладывают очень существенный отпечаток на управленческую деятельность, а в ряде случаев и оказывают на нее определяющее влияние. Кроме того, деятельность руководителя, ее психологические особенности зависят не только от типа организационной структуры, но и от его иерархического места в этой структуре. В связи с этим необходимо определить, каковы основные типы организационных структур управления, какими понятиями они характеризуются и как они влияют на управленческую деятельность. Понятие организации имеет два основных значения. Во-первых, это процесс согласования множества индивидуальных деятельностей в плане достижения определенных общегрупповых целей; это — сама деятельность управления. Во-вторых, организация это одновременно и определенная структура, «каркас», состоящая из ряда основных компонентов и устойчивых, стабильных связей между ними. В этом плане она является и результатом управленческой деятельности, и одновременно основой ее осуществления. Как будет показано в этой главе, существует несколько основных типов организационных структур.

В основе построения любой организации лежит сочетание двух основных *принципов* — иерархического (субординационного, «вертикального») и координационного (паритетного, «горизонтального»). По отношению к управленческой деятельности первый отражен в понятии «континуума руководства», представляющего всю управленческую вертикаль, начиная *от* ее низших

уровней (руководители первичного звена) и кончая высшим уровнем руководства. Содержание управленческой деятельности очень сильно изменяется «вдоль» этого континуума, зависит от конкретного иерархического уровня руководителя, Это относится и к приоритетам в задачах руководителя, и к степени выраженности тех или иных функций в его деятельности, и к формам взаимодействия с подразделениями организаций. В связи с этим существует принцип конкретности, согласно которому психологический анализ деятельности руководителя должен учитывать его расположение в этом континууме, специфику влияния уровня руководства на содержание его деятельности. Второй принцип — координационный — является воплощением другого важнейшего атрибута совместной деятельности — функционального разделения труда, функциональное разделение закрепляется в системе должностных обязанностей руководителя. Его учет также необходим для характеристики содержания деятельности руководителя (того, что, как, почему и зачем он делает), а также его взаимодействий с другими подразделениями и их руководителями. Эта — «горизонтальная составляющая» — во многом определяет общее коммуникативное пространство организации. Без нее практически невозможно понять коммуникативную функцию руководителя как «связующего процесса» его деятельности. Она лежит и в основе большинства межличностных взаимодействий в организации (как формальных, так и неформальных).

Наконец, сам выбор той или иной структуры, а также ее содержание непосредственно является одной из основных задач деятельности руководителя. Он составляет основу специальной организационной функции. Как отмечается в этой связи в [158]: «Задача менеджеров состоит в том, чтобы выбрать ту структуру, которая лучше всего отвечает целям и задачам организации, а также воздействующим на нее внутренним и внешним факторам». Функция построения организации (включая выбор типа ее структуры)<sup>1</sup> локализуется в общем процессе управления вслед за этапом стратегического планирования. Структура выбирается и (или) создается на основе результатов планирования. В связи с этим в теории управления А. Чандлером сформулирован тезис, ставший сегодня ее аксиомой, — «Стратегия определяет структуру».

<sup>1</sup> Эта функция обозначается также понятиями «организационное проектирование», «дизайн организаций», «макроэргономика организаций».

На развитие теории организации в ее современном виде мощное влияние оказала сформулированная в начале нашего века немецким социологом М. Вебером концепция «идеальной бюрократии»<sup>1</sup>. Она не содержала еще описания конкретных типов организационных структур, а задавала определенную нормативную модель, идеал построения организаций, базирующийся на ряде основополагающих принципов [9]:

— четкое разделение труда и появление вследствие этого высококвалифицированных специалистов в каждой области;

— иерархичность уровней управления, при которой каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему;

— наличие системы скоординированных, стандартизированных и формализованных правил и стандартов для выполнения членами организации своих должностных обязанностей;

— дух формальной обезличенное™ выполнения обязанностей: организация — это система должностей, а не объединение людей;

— подбор исполнителей исключительно на основе квалификационных требований, вытекающих из должностных обязанностей.

Бюрократия как таковая — это прежде всего порядок. То, что это слово приобрело негативный оттенок, обусловлено не ее сущностью, а недостатками ее последовательной реализации. По Веберу, она наилучшим образом реализует и концепцию «социального равенства», поскольку уравнивает возможности людей в замещении тех или иных должностей (принцип обезличенности). Однако самое важное в концепции бюрократии — это все же принцип иерархичности, уровняго строения организаций. Иерархия уровней, «управленческая вертикаль» — это своего рода «становой хребет» организации, вокруг и на основе которого она создается и который обеспечивает ее целостность, управляемость ею. Вместе с тем, как и любой иной системе, ей присущи и определенные недостатки. К числу главных из них обычно относят следующие: 1. Гипертрофия значимости стандартных, раз и навсегда установленных норм, правил, процедур. 2. Тенденция решать возникающие проблемы не на основе их продуктивного

<sup>1</sup> Ее иногда рассматривают как одну из наиболее полезных идей в истории человечества. «Анализ бюрократических структур, проведенный М. Вебером, продолжает оставаться уникальным и наиболее значимым описанием сущности современных организаций» [58].

анализа, а на основе прецедентов в прошлом. 3. Громоздкость и инерционность в принятии решений и согласовании планов. 4. Отсутствие гибкости реагирования на внешние и внутренние изменения. 5. Иммунитет к инновациям. 6. Слабая способность к саморазвитию и самосовершенствованию.

### 3.2. Иерархические структуры

Эти недостатки особенно явно начинают проявляться в крупных и особо крупных организациях, а также в связи с диверсификацией их деятельности<sup>1</sup>. Недостатки, присущие классической бюрократической организации, порождают необходимость устранения излишней жесткости и централизованности, свойственной ей, и передачи ряда функций — в том числе и основных — иным подструктурам и на иные уровни организации. Процесс деления организации на отдельные блоки и распределения по ним функций получил название департаментализации (или точнее функциональной специализации). Соединение идеи иерархии с понятием департаментализации (функциональной специализации) лежит в основе главного из существующих типов организации — *иерархического* типа структур. Наиболее известная его разновидность — это линейно-функциональная организация управления. Основу линейно-функциональных структур составляет так называемый шахтный принцип построения. Согласно ему, организация департаментализуется — разделяется по функциональному признаку, т.е. по специализированным видам работ внутри нее (например, производству, финансам, персоналу, маркетингу, научным исследованиям и др.). Далее по каждому из них формируется иерархия слрkb («шахта»), пронизывающая всю организацию сверху донизу (рис. 5).

По этим вертикальным линиям передаются управленческие полномочия, образуя в итоге сеть скалярных цепей управления. Скалярная цепь, или цепь команд (*chain of command*), — это Иерархия уровней управления, создаваемая делегированием полномочий для осуществления вертикального разделения координированных работ.

<sup>1</sup> Понятие диверсификации означает высокую степень разнообразия видов внутри-организационного функционирования (различие типов производимой продукции, различные виды оказываемых услуг), а также способ этого функционирования и свободы в их выборе.

### 3.2. ИЕРАРХИЧЕСКИЕ СТРУКТУРЫ



Рис. 5. «Шахтный» вариант линейно-функциональной структуры

Иерархическое строение присуще и другой разновидности структур — линейно-штабной структуре управления. Ее суть состоит в том, что каждый или некоторые уровни предполагают — при сохранении их общей иерархии — дополнение по горизонтали и координируются так называемыми штабами, обеспечивающими более эффективную реализацию управленческих функций (рис. 6).

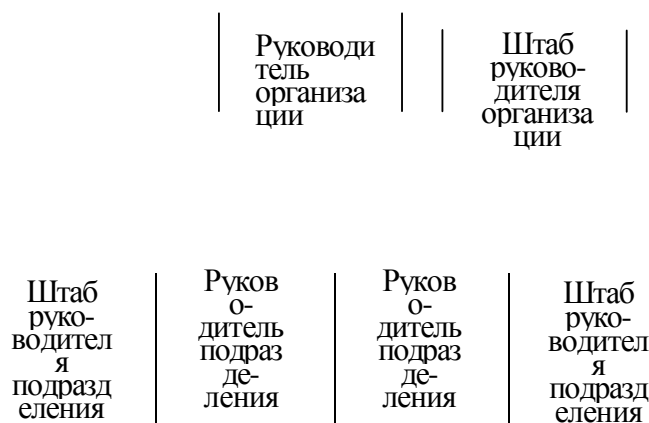


Рис. 6. Линейно-штабная структура

Эти два типа структур наиболее полно и последовательно воплощают идею иерархии, являются в целом достаточно эффек-

тивными и потому — широко распространенными. Однако и они по мере усложнения и увеличения масштабов, организационного функционирования потребовали модификаций, поиска новых принципов и структур построения организаций. Так, например, управление крупной фирмой хотя и можно, но трудно, а главное — вредно пытаться «втиснуть» в 5—6 функциональных подразделений. Они при этом будут вынуждены координировать столь большие участки работ, что для этого потребуется множество дополнительных уровней, подотделов, «подподотделов» и т.д. Линейная скалярная цепь станет очень длинной, громоздкой и неэффективной. В связи с этим возникает новый принцип — принцип дивизиональных структур (от лат. *divisio* — отдел). Сохраняя иерархичность структуры, этот тип организации предполагает ее разделение на элементы и блоки другими, не использовавшимися ранее способами. Например, по видам товаров и услуг, по группам потребителей продукции, по географическим регионам и т.д. В первом случае организация разделяется по основным видам товаров (продуктов), производимых ею, а полномочия по их производству передаются соответствующим руководителям (рис. 7).

Руководители каждого отдела (дивизиона) имеют в своем подчинении ряд вторичных функциональных служб. Аналогичный принцип дивизионализации может осуществляться по другому критерию — типу потребителя. Тогда возникает разновидность дивизиональных структур, называемая «организационной структурой, ориентированной на потребителя»<sup>1</sup>. Другим критерием дивизионализации является региональный признак, который приводит к еще одной разновидности — к организационным структурам территориального типа. При этом сами региональные отделы выступают, фактически, как филиалы фирмы (организации).

Все рассмотренные типы и виды организационных структур являются разновидностями общего их класса — класса иерархических структур, в основу которого положен главный — субординационный признак. Стройность и четкость этих традиционных

<sup>1</sup> Например [581], большие издательства имеют отдельные подразделения, занимающиеся литературой для взрослых, юношеской литературой, учебниками для высшей и средней школы и т.д. Каждое из этих подразделений ориентируется на своего покупателя и действует как практически независимая компания. Соответственно каждое из них имеет свой редакторский отдел, отделы маркетинга и финансов, производственный отдел.

### 3.3. АДХОКРАТИЧЕСКИЕ (ОРГАНИЧЕСКИЕ) СТРУКТУРЫ

структур очевидны. Очевидны, однако, и те недостатки, которые свойственны любой иерархии, как бы совершенна она ни была.

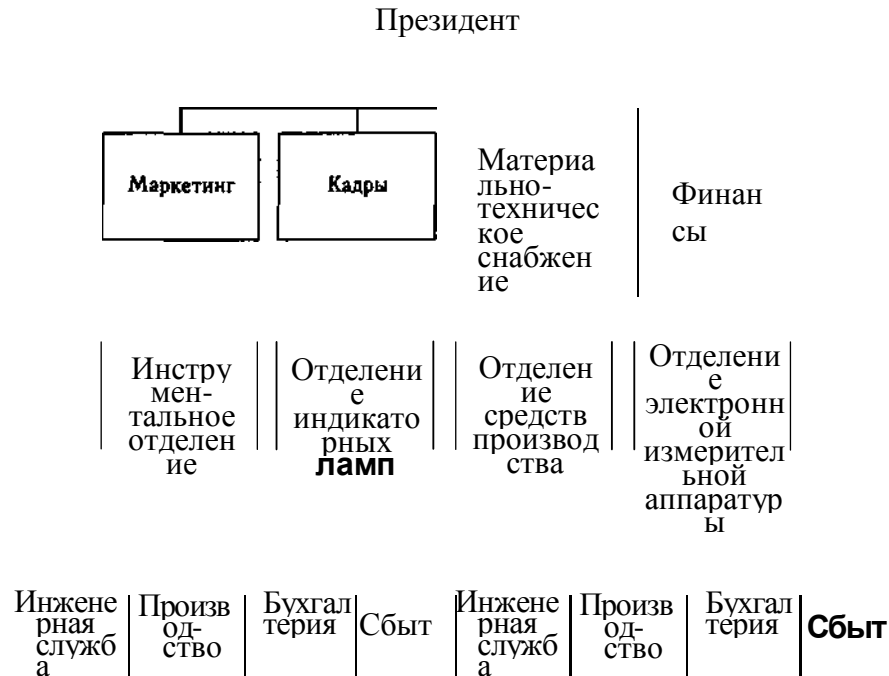


Рис. 7. Продуктовая структура

### 3.3. Адхократические (органические) структуры

Традиционные структуры (их еще называют «жесткими», «механистическими», «неадаптивными») все чаще стали на практике уступать место принципиально новому их классу — классу адаптивных (или органических) структур. Для того чтобы подчеркнуть принципиальные различия этих двух классов, к понятию бюрократии (от которой, в конечном итоге, произошли все разновидности структур первого класса) противопоставляется понятие адхократии, адхократических структур (от лат. *ad hoc* — *ad hoc* — специальный, предназначенный для данного случая; и греч. *kratos* — власть, господство). Адхократические (органические) структуры — это не вариация и не модификация бюрократического принципа. Они строятся на принципах и идеях, радикально отличных от него. Внутри данного класса выделяются четыре основных типа структур: проектная организация, матричная структура, организация конгломератного типа и свободная структура.

*Проектная организация* — это временная структура, созданная для решения конкретной задачи и объединяющая наиболее квалифицированных сотрудников организации для максимально эффективного ее решения. Она, конечно, не предназначена для построения организации в целом, однако существенно облегчает решение многих и притом наиболее сложных внутриорганизационных задач, а тем самым и содействует деятельности организации в целом. Главные ее преимущества — концентрация лучших сил на каком-либо участке работы, задачах, создание «ориентированной-на-цель команды».

*Матричная организация* — самый, пожалуй, известный вариант проектной организации и всего класса адаптивных структур, получивший наибольшее распространение. Главная черта матричной организации — это двойное подчинение проектной (шире — рабочей) группы. Эти группы («проекты») подчиняются одновременно и руководителю проекта, и руководителю того функционального отдела, в котором они работают постоянно. Руководитель проекта обладает так называемыми проектными полномочиями, а руководители функциональных служб сохраняют свои линейные полномочия. Баланс этих полномочий может сильно варьироваться, а его отклонения либо в сторону власти руководителя проекта, либо — линейного руководителя как раз и определяются спецификой конкретной управленческой или производственной задачи. Схематическое изображение матричной организации представлено на рис. 8.

Матричные структуры в целом более гибки, используют преимущества функциональных и дивизиональных структур в сочетании с преимуществами свободных структур, открывают большие возможности для координации работ, они более динамичны и «резистентны» к внешним воздействиям. Однако им присущи и недостатки, главный из которых — их сложность и, как следствие, трудная для руководителя и непонятная для исполнителя форма организации. Большие проблемы возникают также из-за наложения вертикальных и горизонтальных полномочий, что не вполне отвечает фундаментальному принципу управления — принципу единоначалия. Это, в частности, является источником перманентных конфликтов как между линейными и проектными руководителями, так и между членами проектных групп. Менее зримым, очевидным



	Исследование и разработка	Производство	Контрактование	Закупка	бухгалтерия	Кадры
Проект А	Группа разработки 1	Производственная группа I	Группа по контрактованию i	Группа по закупкам II	Бухгалтерская I	Кадровая I
Проект Р 1	Группа разработки I	Производственная группа 1	Группа по контрактованию i	Группа по закупкам -----	Бухгалтерская группа II	Кадровая группа ---- 1
Проект С	Группа разработки I	Производственная группа	Группа по контрактованию	Группа по закупкам	Бухгалтерская	Кадровая группа

Рис. 8. Матричная организация

и измеримым становится результат работы каждого исполнителя, затрудняется его оценка. Дополнительные трудности возникают и в налаживании межличностных отношений. Особо необходимо подчеркнуть, что в собственно психологическом плане матричная структура ставит исполнителей в двойственную позицию («двойное подчинение») и порождает тем самым одну из разновидностей общего психологического феномена маргинальности<sup>1</sup>. В отличие от маргинального™ руководителя, это — маргинальность исполнителя.

*Организация конгломератного типа* характеризуется тем, что в пределах одной организации сочетаются два или более рассмотренных выше типа структур. Так, например, в одном отделении фирмы может использоваться продуктовая дивизиональная структура, в другом — линейно-функциональная, а в третьем — матричная организация.

Наиболее современным организационным типом структур является *свободная структура*. Она не имеет жесткой и стабильной организации, а изменяет ее и приобретает тот или иной ее вид в зависимости от меняющихся внешних условий и стоящих в тот или иной момент основных задач. В ней, таким образом, функциональное разделение заменяется структурой, ориентированной на результат. Свободные структуры характеризуются очень низкой степенью формализации и иерархической соподчиненности; принятие решений в них максимально децентрализовано. Наибольший акцент в них делается на профессионализме, состоящем в инициативе ее членов, в самоуправлении. Главным достоинством и основным назначением свободных структур является способность быстро и гибко отвечать на высококонкурентные, сложные и быстро меняющиеся внешние условия. Главный же их недостаток — слабая административная управляемость, а также возможность использования только в узком диапазоне условий — лишь при наличии высокого уровня профессиональной компетентности исполнителей.

Все рассмотренные классы и типы организационных структур схематично можно представить следующим образом (рис. 9).

<sup>1</sup> Понятие маргинальное™ (или, точнее, маргинального статуса) буквально означает «пограничность». двойственность. Субъект, имея этот статус, вынужден подчиняться одновременно двум системам требований, которые далеко не всегда согласуются между собой, а на деле часто противоречат друг другу или даже являются антагонистическими.



II

Рис. 9. Классификация организационных структур

### 3.4. Основные понятия теории организации

После рассмотрения сущности и характеристики основных типов организационных структур необходимо перейти к определению их обобщенных особенностей и связанных с ними понятий теории организации. Наиболее общее понятие организации определяется следующим образом.

**Организация** — спланированная и скоординированная деятельность двух или более людей, действующих на определенных нормативных основаниях, в условиях разделения труда, а также при соблюдении установленной иерархии руководства, и стремящихся к достижению общей цели или нескольких целей [43]. Организация включает два основных плана— динамический (само ее функционирование и процесс управления ею) и статический. Последний как раз и раскрывается через тот или иной тип разделения труда в ней и существующей в ней иерархии руководства, т.е. через ее структуру.

Структура характеризуется тремя основными параметрами — сложностью, формализацией и централизацией.

*Сложность* структуры определяется степенью дифференциации и интеграции деятельности организации. Существует три главные типа дифференциации — горизонтальная и вертикальная дифференциация, а также пространственная распределенность структуры. *Горизонтальная дифференциация* обусловлена принципом функционального разделения труда в организации и описывает степень специализации ее структурных подразделений, а также их количество. Чем выше степень специализации внутри организации, тем больше выделяются в ней относительно самостоятельных подразделений, деятельность которых должна быть скоординирована в процессе управления. Они находятся в отношении соподчинения друг с другом, образуя так называемую горизонтальную сеть управления. *Вертикальная дифференциация* — это мера разделения организации на иерархически соподчиненные уровни управления<sup>1</sup>. Она выражается в количестве уровней, разделяющих положение руководителя и положение непосредственных исполнителей. Это — «управленческая вертикаль» организации; форма, которая принимается в ней для упорядочивания общего «континуума руководства». Например, для высших учебных заведений типичная иерархия имеет следующий вид: ректор — проректор — декан — заведующий кафедрой — преподаватель — студент (т.е. включает шесть соподчиненных уровней). В связи с вертикальной дифференциацией следует уяснить, почему она необходима и какими главными причинами обусловлена. Мнение о том, что иерархия нужна потому, что она обеспечивает принцип единоначалия, хотя и верно, но недостаточно. Дело в том, что если бы руководитель обладал неограниченными возможностями по координации деятельности всех членов организации независимо от их числа, если бы он мог непосредственно руководить всеми ими, то потребности в иерархии просто бы не существовало. Структура управления принимала бы в этом случае простой вид ■ — «руководитель — подчиненные». Однако реально руководитель ограничен в своих возможностях (в первую очередь — психологических). Он поэтому может эффективно координировать лишь какую-либо ограниченную часть членов организации. В силу этого и возникает необхо-

<sup>1</sup> Само понятие «иерархия» пришло, как известно, из церкви.

димось в системе соподчинения. Она заключается в том, что высший руководитель непосредственно управляет лишь ограниченным числом руководителей «второго уровня»; те, в свою очередь, непосредственно координируют работу руководителей следующего уровня и т.д. — вплоть до низшего, исполнительского уровня.

В связи с этим в теории организации существует важное понятие объема управления (или нормы, диапазона управляемости). Это — количество лиц, находящихся в непосредственном подчинении руководителя. Наиболее дискуссионным при этом является вопрос об оптимальном (а точнее — предельном) значении объема управления. По многочисленным данным, он значительно колеблется и может варьироваться от 4 до 20 и даже более человек; чаще всего указываются значения 6—8 человек. На приемлемое значение объема управления определяющее влияние оказывают два фактора. Первый — мера профессионализма работников: чем она выше и чем, следовательно, в большей мере они могут работать самостоятельно, тем выше и допустимый объем управления. Второй — сложность организационной деятельности: здесь зависимость обратная. Как правило, возрастание сложности задач требует уменьшения объема управления. Объем управления является поэтому главным фактором меры вертикальной дифференциации организационной структуры. Он позволяет определить число необходимых для организации уровней управления на основе общей численности организации. Например, если объем управления равен 8, а организация состоит из 512 человек, то иерархия примет вид: 1 руководитель высшего звена —> 8 руководителей «второго звена» —>  $8 \times 8 = 64$  руководителя «третьего звена», т.е. будет включать три уровня руководства. Если же при аналогичном объеме управления организация состоит из 4096 сотрудников, она требует уже четыре уровня управления.

Таким образом, объем управления и число иерархических уровней непосредственно взаимосвязаны. Увеличение объема управления ведет к сокращению числа уровней управления. Наоборот, его уменьшение сразу же требует введения новых уровней иерархии, увеличивает их общее количество.

В связи с этим выделяют «плоские» и «глубокие» (или «высокие») иерархические структуры. «Плоские» иерархии — те, которые состоят из малого числа уровней (2—3), а «глубокие»

предполагают их большое число. При прочих равных условиях иерархия тем «глубже», чем больше объем организации и меньше объем управления. Это приводит к громоздкости иерархической структуры, в связи с чем большие организации очень часто вынуждены прибегать к увеличению (часто — неоправданному и недопустимому с психологической точки зрения) объема управления.

Для расчета приемлемого объема (диапазона) управления используется подход, предложенный французским ученым В. Грайкунасом (в его «теории связей руководитель-подчиненные»). Согласно теории, существует три вида должностных связей между ними:

1. «Прямая единичная» связь (личный контакт «один на один»).
2. «Прямая групповая» связь (контакт руководителя с каждой из возможных парных комбинаций подчиненных — например, руководитель А контактирует одновременно с двумя своими подчиненными: А — В+С, А — С + D и т.д.
3. «Перекрестная связь» (подчиненные контактируют между собой, что также должен контролировать руководитель). В этом случае число всех возможных должностных связей, требующих внимания со стороны руководителя и определяющих тем самым объем управления, может быть определено по формуле:

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

где  $K_v$  — число взаимосвязей;  $n$  — число подчиненных.

Легко увидеть, что даже незначительное увеличение числа подчиненных ведет к резкому возрастанию числа связей, подлежащих контролю. Например, если руководитель имеет 4 подчиненных, то число связей равно 44, а добавление еще одного подчиненного требует уже 100 связей, т.е. приводит к увеличению числа подлежащих контролю связей на 127%. Это является одной из причин частой нецелесообразности увеличения количества подчиненных. И хотя формула В. Грайкунаса часто подвергается критике (прежде всего из-за того, что не все потенциально возможные связи реально требуют контроля), она имеет важное значение для уяснения понятия объема управления.

*Пространственное распределение* как характеристика структуры относится к тем организациям, которые строят свою деятельность по региональному принципу, и выражается в трех показателях: числе региональных подразделений, среднем расстоянии между ними, соотношении числа работников этих подразделений и числа управленческого персонала в центральном представительстве.

Для того чтобы организация эффективно функционировала, все ее подразделения должны быть не только специализированы (дифференцированы), но и объединены в целостность — интегрированы. При этом главным интеграционным средством является иерархия, поскольку именно она обеспечивает и целостность, и управляемость всей структуре организации. Интегрирующие и дифференцирующие процессы в организационных структурах тесно связаны: чем выраженнее вторые, тем выше потребность в первых. Иерархия же — это способ их согласования. Общий механизм иерархии находит, в частности, конкретизацию в принципе иерархичности целей организации. Согласно ему, вырабатываемая наиболее общая цель организации должна быть подвергнута процедуре многоступенчатой конкретизации и трансформации в систему более частных целей. Те, в свою очередь, распределяясь по подразделениям, выступают как подцели организации. Они предполагают постановку еще более конкретных целей и задач — вплоть до конкретных заданий отдельным исполнителям. Эти задачи должны содержать описание требований к конечному результату — т.е. также некоторую цель его индивидуальной деятельности. Все эти цели и подцели разных порядков обязательно должны быть согласованы и соподчинены, реализовываться в своеобразном режиме «взаимодействия». Если такая иерархия целей выстроена, то обеспечивается и интеграция индивидуальных деятельностей по их достижению.

Существуют и другие также важные интеграционные средства, предусматриваемые самой структурой организации и как бы встроенные в нее. Это — наличие разветвленной системы правил внутриорганизационного функционирования; аналогичная система процедур для решения наиболее типичных, повторяющихся организационных задач; создание межфункциональных рабочих групп; межподразделенческие совещания; работа сквозных комитетов и, наконец, эффективная система внутриорганизационных коммуникаций в целом<sup>1</sup>. Наконец, и все иные управленческие функции, а не только коммуникативная, также содействуют повышению интегрированности структуры организации. Итак, мера дифференциации в сочетании со степенью интегрирован-

<sup>1</sup> В теории управления коммуникации метафорически уподобляют «цементу» организации [185].

ности характеризуют первый обобщающий параметр структуры — ее сложность. *Формализованность* структуры как второй обобщающий параметр определяется как степень жесткости, нормативной предписанности, институциональной регламентированности и методологической стандартизованности структуры. Следовательно, данный параметр также носит комплексный характер и включает ряд аспектов. В психологическом и особенно социально-психологическом плане существенно, что любая организационная структура включает две части — формальную и неформальную. Они не разделены четко, а наоборот, взаимодействуют и переплетаются — как бы «накладываются» друг на друга. Как отмечается, например в [194], «формальная организация — это лишь вершина айсберга, 9/10 которого составляет скрытая под поверхностью неформальная организация». Неформальная организация и соответствующая ей структура хотя и зависят от формальной, строятся, в основном, на основе собственно психологических и социально-психологических, а не организационных закономерностей. Основное из предъявляемых в связи с этим требований к управленческой деятельности, выводящее на уровень высокого мастерства, состоит в следующем. Руководитель должен знать объективные законы возникновения и функционирования неформальной организации и уметь использовать их так, чтобы сама она выступала частью формальной организации и работала на нее<sup>1</sup>.

*Централизация* (третий обобщающий параметр структуры), как можно видеть из сказанного, тесно связана с мерой формализации структуры, а во многом и определяется ею. Она определяется и измеряется через организацию функции принятия управленческих решений. Чем в большей мере эта функция сконцентрирована на высшем уровне, тем выше централизация. Наоборот, чем большей свободой принятия решений обладают иные, чем высший, уровни, тем выше децентрализация. Основными признаками «централизации — децентрализации» являются поэтому следующие показатели:

- количество решений, принимаемых на нижестоящих уровнях управления;
- важность решений, принимаемых на нижестоящих уровнях;

<sup>1</sup> Оно формулируется и в более мягком виде: необходимо стремиться к тому, чтобы неформальная организация не мешала функционированию формальной организации.



последствия решений, принимаемых на нижестоящих уровнях;

объем контроля за работой подчиненных.

Вопрос о соотношении «централизации — децентрализации», их сравнительных достоинствах и недостатках — это специальная и обширная тема теории управления. Выбор той или иной степени централизации всегда определяется сочетанием ряда основных факторов (профессионализм членов организации, уровень их мотивации, характер и сфера деятельности организации, ее масштабы и многое другое). Общая тенденция развития организаций в современных условиях состоит в децентрализации организационных структур, их демократизации, переходе от централизованно-директивного стиля управления к партисипативному — «соучаствующему»<sup>1</sup>. Как отмечает П. Друкер, «...основное правило для любой организации состоит в том, чтобы вовлекать наименьшее число уровней управления и создавать кратчайшую цепь команд» [134]. Преимущества «централизации — децентрализации» в плане организации управленческой деятельности можно представить следующим образом [по 58]:

#### *Преимущества централизации*

Централизация улучшает контроль и координацию специализированных независимых функций, уменьшает количество и масштабы ошибочных решений, принимаемых менее опытными руководителями.

Сильное централизованное управление позволяет избежать ситуации, при которой одни отделы организации растут и развиваются за счет других или организации в целом.

Централизованное управление позволяет более экономно и легко использовать опыт и знания персонала центрального административного органа.

#### *Преимущества децентрализации*

Управлять особо крупными организациями централизованно невозможно из-за огромного количества требующейся для этого информации и, как следствие этого, сложности процесса принятия решения.

Децентрализация дает право принимать решения тому руководителю, который ближе всего стоит к возникшей проблеме и, следовательно, лучше всех ее знает.

Децентрализация стимулирует инициативу и позволяет личности отождествить себя с организацией. При децентрализованном подходе самое крупное подразделение организации кажется его руководителю

<sup>1</sup> Понятие партисипативности подробно рассматривается в гл. 25, 26. 6-7615

совсем небольшим, и он может полностью понимать его функционирование, полностью контролировать его и ощущать себя частью этого подразделения. Такой руководитель может испытывать такой же энтузиазм в своем подразделении, как независимый предприниматель во всем своем бизнесе.

Децентрализация помогает подготовке молодого руководителя к более высоким должностям, предоставляя ему возможность принимать важные решения в самом начале его карьеры.

В заключение характеристики общеорганизационного контекста деятельности руководителя необходимо сформулировать те основные направления, по которым он влияет на управленческую деятельность. Главное состоит в том, что структура организации, будучи управляема руководителем, одновременно сама во многом определяет содержание его деятельности. Это активное воздействие структуры организации состоит в следующем:

1. Иерархическое место руководителя в континууме управления определяет те функции управления, которые являются для него основными.

2. Оно же влияет на меру развернутости каждой из этих функций в деятельности руководителя.

3. Принадлежность руководителя к той или иной «ячейке» горизонтальной сети организации определяет содержание его деятельности, в особенности — систему его производственно-технологических функций.

4. Класс и особенно тип структуры существенно влияют на выбор стратегии и тактики управления, на содержание обще-управленческого стиля руководства.

5. Структура определяет совокупность требований к профессиональному составу персонала и тем самым лежит в основе кадровых функций.

6. Каждая структура порождает специфический для нее тип (психологический симптомокомплекс черт личности) руководителя и подчиненного.

7. Каждая структура характеризуется различиями своего корпоративного духа (или же вообще не стимулирует его формирование).

8. Различные структуры предъявляют нетождественные требования к психологическим качествам руководителя и исполнителя.

### **3.4 ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ**

**8**

**3**

9. Наконец, сам выбор структуры является компонентом общего содержания управленческой деятельности и составляет суть организационной функции руководителя.

Все это показывает значимость связей структуры организации и управленческой деятельности в ней, необходимость знания о структурных различиях систем, о специфике их влияния на деятельность руководителя.

## Глава 4. Функция целеполагания

### 4.1. Сущность функции целеполагания

**Целеполагание** — один из важнейших компонентов управленческой деятельности, а также общего функционирования организаций. Оно является и основной функцией руководителя, и **этапом** управленческой деятельности, и ее структурным компонентом. Целеполагание определяется как формулировка или выбор цели функционирования организации, а также ее конкретизация на подцели и их согласование. Вместе с тем трактовка этой функции в теории управления неоднозначна. С одной стороны, признается ее не просто «очень важная», но и определяющая роль как в управленческой деятельности, так и в общем функционировании организации. Постоянно подчеркивается, что наличие обоснованных, перспективных целей организации — главное условие ее функционирования, а способность руководителя к их постановке — одно из важнейших управленческих качеств. С другой стороны, функция, целеполагания обычно не выделяется в качестве самостоятельной, а рассматривается как часть другой функции — планирования. Другая трактовка целеполагания состоит в том, что оно рассматривается только как исходная стадия всего управленческого цикла и как бы «предшествует» ему; оно поэтому выносится за пределы системы управленческих функций. Это частично справедливо, но лишь в том смысле, что подчеркивает определяющую роль целеполагания в управлении; то, что целеполагание как бы стоит «вне и выше» всех иных функций.

Вместе с тем и по своему содержанию, и по роли в управлении целеполагание является именно управленческой функцией, пронизывающей всю деятельность руководителя. Так, целеполагание нельзя приурочивать только к начальному этапу управления по двум причинам. Во-первых, определение общего направ-

#### 4.1. СУЩНОСТЬ ФУНКЦИИ ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ

8

5

ления деятельности организации, действительно, предшествует всем иным функциям. Однако в ходе всей последующей деятельности также имеет место переформулирование и (или) формулировка новых целей. Это необходимо в тех случаях, когда выясняется неэффективность или ошибочность изначально сформулированных целей. При этом целеполагание выступает не первым этапом управления, а в известном смысле является следствием иных управленческих функций. Во-вторых, специфической обязанностью руководителя является постановка целей перед исполнителями, что также включено в весь процесс организационного функционирования. Далее, по своему содержанию функция целеполагания — это сложный и развернутый во времени процесс, имеющий свои специфические закономерности, не свойственные иным управленческим функциям. Наконец, иногда функция целеполагания используется в качестве основы для организации всего управления, его своеобразного механизма — в методе «управления по целям» (management by objectives — МВО).

В теории управления общая характеристика цели дается на основе одного из главных положений системного подхода, согласно которому она понимается в качестве системообразующего фактора организаций. Это означает, что именно цель определяет общую направленность деятельности организации, ее состав (как подразделений, так и персонала) и структуру, регулирует характер существующих в организации взаимосвязей между ее компонентами, а также интегрирует их в согласованную систему. Кроме того, она выступает и основой для критериев выработки наиболее важных, стратегических решений в организации, определяет содержание планирования. Характер целей значимо влияет и на общий имидж организации. Цель оказывает существенное влияние на деятельность организации, поскольку определяет главные приоритеты ее функционирования<sup>1</sup>.

Реализация функции целеполагания начинается с определения наиболее общей цели организации, выступающей основой для всей ее деятельности. Для определения этой наиболее общей

<sup>1</sup> Зависимость практически всех иных управленческих функций от конструктивности целей очень выражена. Любые дефекты целеполагания немедленно и негативно сказываются на каждой из функций, на общем процессе организационного функционирования. Нечеткость и неопределенность целей — одна из основных причин низкой эффективности организаций и их нестабильности. Как отмечал М. Монтень, «кто никуда не плывет, для того не бывает попутного ветра».

#### ГЛАВА 4. ФУНКЦИЯ ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ

цели используются понятия «философия компании», «политика фирмы» и чаще всего «миссия организации». Миссия детализирует статус организации, декларирует ее главные задачи и определяет общие направления ее деятельности и руководства ею. Роль миссии поэтому очень велика, особенно в условиях свободной рыночной экономики, когда хозяйствующие субъекты ставятся перед необходимостью самостоятельного ее выбора. Наоборот, при централизованном управлении цели и задачи организаций жестко устанавливались, диктовались сверху — через систему основных плановых заданий. Собственно говоря, само отсутствие свободы в выборе миссии и явилось одной из важных причин неэффективности прежней системы управления в нашей стране, обусловившей ее распад. Наличие у организаций такой свободы является залогом эффективности экономики в целом и ее жизнеспособности.

В науке управления отсутствуют однозначные «рецепты» определения миссии организации, хотя выполнение одного, наиболее общего правила считается обязательным. Оно состоит в том, что в качестве миссии организации не должно формулироваться получение ею прибыли, хотя, безусловно, именно она составляет необходимый компонент ее целей, задач бизнеса как такового<sup>1</sup>. Миссия должна включать формулировку более общих и широких, социально значимых целей. Прибыль представляет собой внутреннюю проблему организации. Но поскольку любая организация, особенно крупная, является социальной и открытой системой, она сможет выжить, если будет удовлетворять какую-либо потребность, находящуюся вне ее. Хрестоматийной в этом отношении является, например, формулировка миссии компании «Форд». Сохраняя за прибылью ведущую роль в обеспечении жизнеспособности компании, ее представители тем не менее формулируют миссию как «предоставление людям дешевого транспорта». В этой лаконичной формулировке содержатся все необходимые черты правильно сформулированной миссии: ориентация на потребителя, определение сферы деятельности, направленность на широкие социальные цели. Кроме того, миссия не должна зависеть от текущего состояния организации, форм и методов ее работы; наоборот, они сами должны определяться миссией.

<sup>1</sup> Одно из неписаных правил бизнеса звучит так: «Если мы отменим борьбу за прибыль, то получим борьбу за существование».

Итак, миссия организации является своеобразным фундаментом для последующей реализации функции целеполагания — для формулировки основных целей и задач организации. Поскольку конкретная работа организации характеризуется многообразием целей различного типа, необходимо определить эти типы и дать их классификацию.

#### 4.2. Типология целей организации

Существует несколько основных способов классификации целей, различающихся по используемым в них критериям.

Одним из *главных параметров* системы целей организации является их иерархичность. Общие цели должны быть конкретизированы в целях основных ее структурных подразделений. Поскольку эти подразделения также включают в себя различные структуры (например, отделы, филиалы), то возникает еще один уровень целей. Подобное «дробление» целей имеет место вплоть до уровня отдельного члена организации — исполнителя, деятельность которого также должна иметь четкую цель. Цели индивидуальной деятельности каждого исполнителя должны быть согласованы с целями более высоких уровней и иерархически им соподчинены. Таким образом, цели классифицируются по их иерархическому статусу на четыре основных типа: цели руководства *высшего, среднего и низшего* уровней управления, а также индивидуальные цели *исполнителей*.

Поскольку очень большую роль в этой иерархии играют цели *второго уровня*, то существует еще одна классификация целей организации — *по признаку их отнесенности к тому или иному основному структурному подразделению*. Это структурное основание предполагает разделение целей на *производственные, финансовые, перспективные; кадровые, инновационные, исследовательские, административные*.

Другое основание классификации целей базируется на *функциональном критерии* и характеризует в основном деятельность руководителя. При реализации им каждой из основных управленческих функций он формулирует те или иные цели («принять решение», «проконтролировать», «организовать», «мотивировать»). Следовательно, цели его деятельности также являются множественными; каждая из них соотносится с определенной

управленческой функцией, а система этих функций выступает основанием для еще одной типологии целей.

Классификация по критерию *временной перспективы* предполагает выделение *долгосрочных* (перспективных), *среднесрочных* и *краткосрочных* целей. Долгосрочные цели, согласно Д. Стейнеру, имеют, как правило, «временной горизонт», равный пяти годам; среднесрочные — от 1 до 5 лет; краткосрочные — до 1 года [195]. Между этими группами целей существуют иерархические отношения соподчинения. Более отдаленные цели занимают более высокий иерархический уровень, определяя собой цели нижележащих уровней.

Долгосрочные цели (1-й уровень) определяют среднесрочные цели (2-й уровень), которые, в свою очередь, определяют краткосрочные цели (3-й уровень).

В большинстве случаев временная классификация целей тесно связана с классификацией целей *по критерию их значимости*. В этом отношении выделяются три основных типа целей — *стратегические, тактические* и *оперативные*.

Деятельность любой организации носит многоплановый, многоцелевой характер. В процессе функционирования организации их руководители решают не только чисто производственные, но и многие иные, разнотипные задачи: социальные, организационные, научно-исследовательские, кадровые, политические. В связи с этим существует классификация целей *по их содержанию*, предполагающая выделение *экономических, организационных, научных, социальных, кадровых, технических, политических* и иных целей.

Цели подразделяются также на две обобщающие группы — *внешние* и *внутренние* цели организации. Типичным примером первых являются «адаптация к конъюнктуре рынка», «создание своего потребителя»; вторых — максимизация прибыли или «стабилизация оптимальной внутриорганизационной среды».

Цели организаций классифицируются и *по признаку очередности их реализации*, приоритетности. В этом плане принято различать три группы целей — *особо приоритетные* (неотложные) — первоочередные — так называемые горячие, *приоритетные* и *отсроченные*.

Существует классификация целей на *количественные* и *качественные*. Первые допускают формулировку в измеримом виде и предполагают поэтому наличие четких, однозначных критериев



их достижимости. Вторые менее строги в плане их задания, но очень часто могут быть более значимыми в плане своего содержания. Примером количественных целей может быть «увеличение рентабельности в предстоящем году на 10%», а качественных целей — «проведение локальной структурной реорганизации административного аппарата».

Процесс функционирования организационных систем управления обычно характеризуется большим числом повторяющихся «стереотипных» целей. Это обусловлено свойством технологической цикличности и работы организаций. Однако в связи с постоянными изменениями конкретных условий реализации повторяющихся целей, способы их достижения необходимо адаптировать к складывающимся ситуациям. В связи с этим цели организации принято разделять на *стереотипные* (повторяющиеся) и *адаптационные* (разовые).

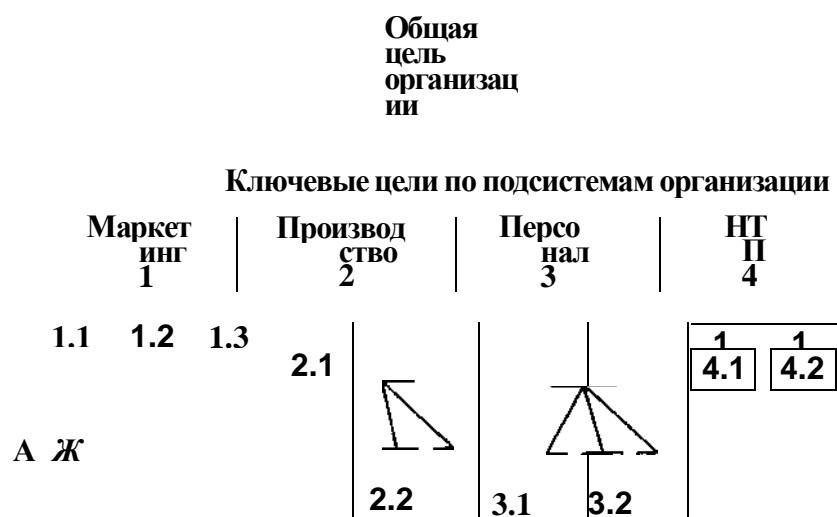
Цели организации подразделяются *по признаку их приуроченности к той или иной стадии «жизненного цикла» организации*. Эта классификация включает четыре категории целей: цели, связанные со стадией *проектирования* и создания системы управления; цели, связанные со стадией *разбития* («роста») системы; цели, связанные со стадией *зрелого* стабильного, устойчивого функционирования; цели, связанные со стадией *завершения* жизненного цикла системы.

Наряду с рассмотренными — общеорганизационными критериями классификации целей существует также три основных — *психологических критерия* их классификации. Во-первых, разделение целей на три группы, в зависимости от числа лиц, к которым они относятся. Это — *глобальные* (общеорганизационные), *локальные* (групповые) и *индивидуальные* цели. Во-вторых, различение целей по четкости и определенности их постановки на *структурированные*, четкие — так называемые хорошо определенные цели (well-defined goals), и «размытые», *неструктурированные* цели (non-structurited goals). В-третьих, вслед за Ч. Барнардом полезно различать *формальные* и *реальные* цели индивидов и групп, включенных в организацию. Данное разделение фиксирует тот факт, что формальное декларирование руководством целей еще не гарантирует, что они будут приняты подчиненными и реальными мотиваторами исполнительской деятельности. Задача трансформации формальных — нормативно-предписываемых целей в реально действующую

## ГЛАВА 4. ФУНКЦИЯ ЦЕЛЕПОЛАГЛЕНИЯ

щие составляет одну из основных задач, но одновременно и одну из главных трудностей деятельности руководителя.

Все рассмотренные типы целей организации и руководителя тесно взаимосвязаны. Эти связи различны по своему характеру — они являются прямыми и опосредованными, иерархическими и паритетными, субординационными и координационными (вертикальными и горизонтальными), формальными и содержательными, хронологическими и др. Эта связи интегрируют всю совокупность целей организации в определенную систему, которая обозначается понятием *сети целей организации* и может быть схематически представлена в виде так называемого дерева целей (рис. 10).



**Рис. 10. Дерево целей**

Итак, все рассмотренные классификации демонстрируют главную особенность организационных целей — их предельно высокое разнообразие и разномасштабность. Эта особенность определяет собой многоплановость содержания, деятельности руководителя, ее сложность, а также задает систему требований к ней.

Функция

прогнозирования

#### 4.3. Требования к реализации функции целеполагания

По отношению к любому из типов целей предъявляются определенные требования, обеспечивающие их конструктивность. Эти требования зафиксированы в понятии *основных характеристик* целей.

Главной характеристикой «хорошо поставленной» цели является ее *определенность*. Она имеет два аспекта — *объективный* и *субъективный*: Объективно определенность означает, во-первых, четкость и однозначность формулировки цели, содержащей полное описание всех параметров будущего результата, который ей предписывается. Во-вторых, определенность объективно требует конкретности в способах задания целей и ее содержания, включая допустимые временные ограничения для ее достижения. В тех случаях, когда это возможно, цель обязательно должна быть представлена не только в качественном, но и количественном виде (требование измеримости целей). Тем самым обеспечивается объективность проверки степени достижимости цели. В субъективном плане определенность цели означает полное и точное ее восприятие исполнителями именно в том смысле и в том аспекте, в каком она была изначально сформулирована. Это, в свою очередь, требует от руководителя умения формулировать при обязательном учете особенностей (культурных, общеобразовательных, психологических) тех, кто ее будет реализовывать. Цель должна быть поэтому сформулирована «на языке» ее исполнителей.

Другой важной характеристикой целей является их *реалистичность*, т.е. высокая вероятность достижения в сложившихся конкретных условиях (другое название этой характеристики — «достижимость»). При всей понятности и очевидности этого свойства его реализация в повседневной практике управления сопряжена с большими трудностями и даже — глубинными противоречиями управленческого труда. С одной стороны, руководитель заинтересован в максимизации и усложнении целей, которые он ставит перед подразделениями или отдельными исполнителями. С другой стороны, он не может при этом не учитывать реальные ограничения групп или отдельных индивидов в плане возможности выполнения целей. Для этого руководитель должен их, по крайней мере, *знать* и уметь *учитывать*. Однако последнее связано с большими дополнительными усилиями по

диагностике этих ограничений, на что часто руководитель просто не способен или не хочет идти. В идеале цель должна выступать поэтому как своеобразный оптимальный компромисс между нормативными требованиями руководства и реальными возможностями исполнителей. Когда он нарушается (чаще, конечно, в сторону нормативных требований), уменьшается не только объективная вероятность достижения цели, но снижается или даже полностью блокируется субъективная мотивация исполнителей в процессе ее достижения.

Одним из наиболее важных в психологическом отношении является евойство *обоснованности*, понятности целей для тех, кто их будет реализовывать. Это — решающее условие трансформации нормативной (формальной) цели в реально принимаемую. Важное значение в этом плане имеет показ тесной связи какой-либо вновь формируемой формулируемой цели с более общими и уже принятыми подчиненными целями организации.

Ключевым параметром совокупности целей организации является понятие их *взаимно-поддерживающего* характера. Это означает, что эффективность достижения многообразных и разнородных целей организации требует обеспечения положения, при котором действия по их реализации не мешали бы друг другу, а наоборот — способствовали этому. Данное свойство, однако, столь же значимо, сколь велики и трудности его реализации. Последнее связано с очень явной несогласуемостью ряда целей, а часто — их антагонистичностью.

Эффективное управление требует, далее, *доступности* целей проверке — контролю, а также последующих мероприятий и санкций по его результатам. В связи с этим к целям предъявляется требование верифицируемости (т.е. дословно — проверяемости). Это требование является комплексным и включает ряд более частных характеристик. К ним относятся четкость, конкретность и определенность постановки заданий: по возможности — количественное их выражение, возможность измерения (шире — диагностики) реально получаемого результата и его сравнения с целью; наличие возможностей контроля за процессом и достигнутым результатом. Однако обеспечение свойства верифицируемости — это в целом достаточно трудная задача, поскольку очень многие цели не поддаются строгому количественному выражению и являются качественными. Кроме того, существует и сильное сопротивление этому со стороны подчи-

ненных, поскольку размытый характер целей (их неverifiedируемость) является одним из путей, помогающих избежать ответственности в случае недостижения целей<sup>1</sup>.

В практике управления сложились также некоторые *правила* выработки и формулировки целей, которые носят, в основном, эмпирический характер и базируются на некоторых психологических закономерностях целеполагания.

Так, психологически очень значимым является разведение понятий целей и задач. При формулировке целей их недопустимо подменять уже значительно более определенными, конкретизированными задачами. Такая подмена ставит подчиненных в гораздо более узкие рамки и сковывает их свободу, а в итоге — отрицательно влияет на эффективность их деятельности. Цель хотя и должна быть конкретной, но одновременно должна предоставлять исполнителю (индивиду или группе) известную свободу выбора путей ее достижения. Тем самым обеспечивается двойной эффект. Во-первых, исполнители часто лучше руководителя знают, как именно эффективнее достичь цели. Во-вторых, сама по себе свобода выбора средств в психологическом плане является мощным мотиватором, активизирующим и стимулирующим исполнительскую деятельность. Эти явления обнаруживают одно из наиболее слабых мест в деятельности большинства руководителей. Как показано, например в [187], лишь 10% руководителей учитывают данный момент и вообще различают цели и задачи.

Далее, общим правилом является то, что цели должны представлять взвешенный и разумный компромисс между общеорганизационными и индивидуальными (или групповыми) интересами. Нарушение баланса в этом компромиссе как в ту, так и в другую сторону негативно сказывается на эффективности исполнительской деятельности. Крен в сторону общеорганизационных интересов может снижать или даже блокировать индивидуальную исполнительскую мотивацию и в конечном итоге, — эффективность деятельности организации<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Классическим примером такого рода «нецелевых целей», как формы ухода от реальной работы, может служить так называемая постановляющая часть резолюций, принимаемых иногда общими собраниями: «активизировать работу...», «уделить еще большее внимание...», «постоянно совершенствоваться...», «поднять на новый уровень...» и т.д.

- Как гласит одно из правил менеджмента, «пока каждый не захочет, никто не получит».

#### ГЛАВА 4. ФУНКЦИЯ ЦЕЛЕПОЛАГЛЕНИЯ

Следующее правило касается уровня сложности целей, формулируемых для исполнителей (индивида или группы). Степень сложности целей не должна быть ни минимальной, ни максимальной, но и не так называемой средней, она должна быть чуть выше наличных возможностей ее исполнителей. В этом случае эффект их реализации будет максимальным, но что еще более важно — сам исполнитель будет постоянно развиваться, прогрессировать в ходе их достижения, выходить при этом «за пределы» наличных возможностей.

Значимым является соблюдение особой категории — количественных правил, норм при формулировке целей. Эти нормы бывают двух видов: временные и объемные. Временные устанавливают оптимальный срок (временную перспективу) для достижения целей, ее наиболее приемлемые не только с экономической, но и с психологической точки зрения сроки реализации. Известно, что слишком отдаленные по времени цели обладают очень малым *мотивационным потенциалом* и рассматриваются человеком как нечто «очень далекое и абстрактно-несущественное». Но и близкие цели также неэффективны, так как сколь-нибудь крупные мероприятия просто технически невыполнимы в рамках краткосрочных целей. Эти цели не обладают высоким мотивационным «зарядом» [38]. Считается, что временной оптимум составляет примерно 1 год. Есть данные и относительно оптимального числа одновременно реализуемых целей, хотя они менее однозначны. Однако чаще всего указывается число 4—5 (не более) синхронизированных по содержанию и времени выполнения целей.

Следует особо подчеркнуть, что в собственно психологическом плане большинство из рассмотренных требований к целям связаны с необходимостью активизации мотивационного потенциала исполнения (как индивидуального, так и группового). В этом плане в психологии управления существует правило: лучшей является не та цель, на которую надо мотивировать подчиненных, а та, которая сама их мотивирует<sup>1</sup>.

Наконец, существует еще одна категория правил выработки целей системы управления — *общеорганизационные правила*. Главные из них состоят в следующем [43].

<sup>1</sup> Дополнительные психологические и, прежде всего, мотивационные требования к формулировке целей рассматриваются в гл. 23.

### 4.3. ТРЕБОВАНИЯ К РЕАЛИЗАЦИИ ФУНКЦИИ ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ

95

— Наиболее общая цель организации должна содержать  
воз  
можно более детальное и специфицированное описание  
конеч  
ного результата ее функционирования.

— Реализация подцелей каждого нижележащего уровня  
(см. «дерево целей» на рис. 10) является необходимым и  
достаточным условием достижения целей вышележащего  
уровня.

— При формулировке целей разных уровней необходимо  
описывать желаемые результаты, но не способы их  
получения.

— Подцели каждого уровня должны быть хотя и  
согласованы  
в общем виде, но конкретно, по содержанию, независимы  
друг  
от друга и невыводимы друг из друга.

— Фундамент «дерева целей» (низший уровень иерархии  
целей) должны составлять задачи, представляющие  
формулиров  
ку чисто исполнительских работ, которые могут быть  
выполнены  
определенным способом в заранее установленные сроки.

Ключевая роль функции целеполагания в управлении  
нашла проявление и в том, что данная функция была  
положена в основу одного из наиболее известных подходов к  
организации всей управленческой деятельности. Это метод  
«управления по целям» (management by objectives — МВО).  
Его суть состоит в следующем. Управление как целостная  
система ориентирована на достижение всех целей и задач  
организации<sup>1</sup>. Это может быть достигнуто, если  
руководитель каждого из уровней иерархии управления  
будет иметь четко определенную систему собственных  
целей, а содержанием его деятельности будет их реализация  
в пределах выделенных ему должностных полномочий, прав,  
обязанностей и временного ресурса. Цели каждого уровня  
должны при этом не только «спускаться на него сверху»  
путем директивно-нормативных предписаний, но и  
согласовываться с ними, в том числе — и в процессе  
совместного обсуждения.

сам процесс МВО может осуществляться двумя  
основными вариантами. Первый вариант предусматривает  
следующие этапы: 1) выработка кратких, четких  
формулировок целей; 2) разработка реалистичных планов их  
достижения; 3) систематический контроль, измерение и  
оценка работы и результатов; 4) корректирующие меры для  
достижения запланированных результатов. Второй вариант:  
1) определяется круг полномочий и обязанностей всех  
руководителей предприятия; 2) осуществляется разработка  
целей менеджмента в рамках установленных обязанностей;  
3) составляются реальные планы достижения

<sup>1</sup> Как отмечает А. Райа, при этом «...основное внимание  
уделяется попыткам предугадать будущее и повлиять на  
него, а не реагировать и действовать задним числом. МВО —  
это ориентированная на результаты философия управления»  
[187).

#### ГЛАВА 4. ФУНКЦИЯ ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ

сформулированных целей; 4) производится контроль, измерение, оценка работы и полученных каждым руководителем результатов.

Таким образом, суть МВО — доведенная до логического и стройного завершения децентрализация всех управленческих функций по основным уровням иерархии организации<sup>1</sup>. Причем число таких уровней должно быть необходимым и достаточным с точки зрения эффективной реализации конечных целей. Кроме того, МВО — это способ создания высокой мотивации, позволяющей преодолеть негативные последствия излишне жесткого контроля за исполнением.

Будучи в целом прогрессивным, метод МВО, как и любой иной подход, имеет и свои неоспоримые преимущества, и свои ограничения. К числу главных его достоинств необходимо отнести то, что он повышает мотивацию и пробуждает личную заинтересованность как руководителей средних и низших уровней, так и непосредственных исполнителей; децентрализует управление и придает ему большую гибкость; расширяет и повышает обоснованность базы планирования деятельности организации; более четко определяет роли исполнителей в структуре управления и придает большую четкость самой этой структуре; способствует выработке эффективных мероприятий по контролю исполнения. К основным ограничениям метода МВО следует отнести его сравнительно большую трудоемкость, частую неспособность руководителей низшего звена к грамотной самостоятельной постановке целей; увеличение объема координационных задач по увязке деятельности разных уровней управления, объективные трудности постановки многих целей, в основном краткосрочных. Наиболее совершенный вариант метода МВО описан в [187]. Наконец, отметим, что в последнее время все большее распространение получает еще один, связанный с МВО подход к организации управления — так называемый менеджмент-аудит. Он уже не ограничивается спецификацией функции целеполагания, а представляет собой «исследование всех аспектов работы организации и ее подразделений с целью разработки рекомендаций по изменению практики менеджмента и выявлению сфер деятельности, в которых имеются наибольшие возможности сокращения расходов и издержек производства» [56]. Осуществление аудита производится с помощью подробного перечня вопросов, позволяющих получить необходимый материал для дальнейшего анализа положения дел в организации.

В заключение отметим, что в данной главе представлена преимущественно нормативная, т.е. общеорганизационная характеристика функции целеполагания, а также ряда ее психологических аспектов. Вместе с тем следует иметь в виду, что одной из

<sup>1</sup> Понятие децентрализации рассматривается в гл. 3.



#### 4.3. ТРЕБОВАНИЯ К РЕАЛИЗАЦИИ ФУНКЦИИ ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ

9

7

главных и интереснейших особенностей управленческой деятельности является то, что большинство ее функций имеют прямые аналогии в структуре психики субъекта. Например, существует самостоятельный психический процесс целеобразования (см. гл. 4). То же относится и к другим функциям: прогнозированию, планированию, принятию решения, контролю и т.п. В психологии существуют процессы с аналогичными названиями. Все эти процессы объединяются, как будет показано в гл. 19, понятием регулятивных психических процессов. Они являются психологическими механизмами реализации соответствующих им управленческих функций.

## Глава 5. ФУНКЦИЯ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ

### 5.1. Определение функции прогнозирования

«Руководить — значит предвидеть» — этим известным выражением можно кратко охарактеризовать роль прогнозирования в управленческой деятельности и в функционировании организаций в целом. Эту мысль неоднократно высказывал и основоположник «классической» школы административного управления А. Файоль, называя «предвидение (prevoiance) сущностью управления». Это — способность «смотреть вперед», выходить за пределы наличного, оценивать будущее и предпринимать соответствующие подготовительные меры.

Действительно, важность прогнозирования в управленческой деятельности трудно переоценить; оно выступает одной из основных и наиболее специфических прерогатив и функций руководителя. В теории управления существует два основных подхода к трактовке функции прогнозирования: она либо выделяется как самостоятельная, либо рассматривается в качестве одного из основных этапов реализации другой управленческой функции — планирования. Первая трактовка более адекватна. Дело в том, что и по своей роли в управлении, и по своеобразию содержания, и по наличию особых форм и методов реализации прогнозирование очень специфично, играет важную самостоятельную роль в управлении. Оно должно быть поэтому понято в качестве одной из важнейших его функций. Прогнозирование максимально значимо и развертывается наиболее интенсивно при определении целей организации и в особенности при переходе от цели к этапу разработки планов деятельности организации. Тем самым оно выполняет роль связующего звена, своеобразного «мостка» между функциями целеобразования и планирования.

Смысл функции прогнозирования в управленческой деятельности состоит в том, что оно является решающим фактором

## 5.1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ФУНКЦИИ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ

99

перехода от стратегии «пассивного реагирования» на изменяющиеся внешние условия к стратегии «активного упреждения» этих изменений и своевременной подготовки к ним, а далее — к мерам по недопущению наиболее негативных из них. Прогнозирование выступает основным средством трансформации пассивной стратегии управления в активную, способом замены «терапевтического» управления «профилактическим». Прогнозирование в управлении и необходимость его совершенствования приобрели еще большую актуальность в связи с получившей в последние десятилетия широкое распространение ситуационной методологией (см. гл. 1). Центральная идея ситуационизма — положение о том, что любая организация — это открытая система, которая приспосабливается к своей многообразной внешней и внутренней среде; главные причины того, что происходит внутри организации, лежат вне ее. Поэтому решающими для эффективного управления являются такие понятия, как *адаптация* и *внешняя среда*. В свою очередь, сама адаптация может быть двух основных типов: ситуативная адаптация при изменении условий внешней среды и перспективная (упреждающая) адаптация, базирующаяся на обнаружении и заблаговременном учете тенденций изменения внешней среды. В этом случае управление во все большей мере строится по типу так называемого опережающего управления — *proactive management*. Доказано, что оно существенно более эффективно, что и ставит проблему прогнозирования как одну из главных в ситуационной методологии, а следовательно, во всей современной теории и практике управления.

В связи с этим для раскрытия содержания функции прогнозирования необходимо обратиться к понятию внешней среды организации. Именно она представляет собой основной объект прогнозирования, а ее принципиальная изменчивость есть главная причина существования этой функции в целом<sup>1</sup>. Чтобы выжить и успешно развиваться, организация должна уметь приспосабливаться к этим внешним изменениям; но для этого, в свою очередь, необходимо их также и прогнозировать<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Хотя прогнозирование может быть внутриорганизационным, все же прогнозирование изменений внешней среды является ключевым. «Внешнее окружение организаций все больше становится источником проблем для современных руководителей» [581].

- В связи с этим имеет хождение термин «организационный дарвинизм».

**T**

## ГЛАВА 5. ФУНКЦИЯ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ

Внешняя среда как источник изменений и как объект прогнозирования имеет два компонента — среда прямого и среда косвенного воздействия. Среда прямого воздействия включает факторы, которые *непосредственно* влияют на деятельность организации и испытывают на себе такое же прямое влияние ее деятельности. К ним относятся трудовые ресурсы, поставщики, законы, деятельность учреждений государственного регулирования, потребители, конкуренты. Среда косвенного воздействия состоит из факторов, которые могут не оказывать прямого, немедленного воздействия на деятельность организации, но все же *опосредованно* сказываются на ней (причем достаточно сильно, а порой — и определяющим образом). Это — факторы состояния экономики, научно-технических достижений, социокультурные и политические факторы, международные события и др. (рис. 11).



Рис. 11. Структура внешней среды организации

## 5.2. ОСНОВНЫЕ ВИДЫ И ТИПЫ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ 101

Трудности прогнозирования в среде, включающей большое число факторов (также очень сложных самих по себе), резко возрастают в связи с тем, что они не изолированы друг от друга, а тесно взаимосвязаны и переплетены. Это дает в итоге ряд обобщающих характеристик внешней среды прогнозирования — взаимосвязанность, подвижность, сложность и неопределенность.

*Взаимосвязанность* факторов внешней среды — это уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.

*Сложность* внешней среды — это количество факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариативности и комплексности каждого фактора.

*Подвижность* среды — скорость, с которой происходят изменения в окружении организации.

*Неопределенность* внешней среды является функцией количества информации, которой располагает организация (или ее руководитель), и уверенности в ее достоверности по поводу каждого фактора и их совокупности.

Для характеристики высокой сложности, подвижности, неопределенности внешнесредовых изменений используется термин «хаотические изменения» (hyperturbulence по П. Друкеру).

Итак, организации и их руководители должны быть в состоянии не только эффективно реагировать на изменения внешней среды, но и уметь прогнозировать ее тенденции, для того чтобы обеспечить выживание организаций и достижение ими поставленных целей. Как же разворачивается процесс прогнозирования? Какие типы прогнозов существуют и какие методы прогнозирования при этом используются?

### 5.2. Основные виды и типы прогнозирования в управленческой деятельности

В теории управленческого прогнозирования ключевую роль играет понятие плановых предположений. Под ними понимается вероятное окружение (т.е. вся совокупность условий, факторов, обстоятельств), в котором будут реализовываться планы организации. Следовательно, плановые предположения — это результат прогнозирования, его конечный продукт. Но одновременно пла-

## ГЛАВА 5. ФУНКЦИЯ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ

новые предположения — это основа, исходная база, на которой разрабатывается, а в дальнейшем детализируется система планов организации. Они, таким образом, выполняют роль *связующего звена* между функциями прогнозирования и планирования.

Существует несколько основных разновидностей плановых предположений. Так, они различаются по своей *ориентации*: это предположения относительно вероятных в будущем *параметров внешней среды* и относительно возможных будущих результатов *собственного функционирования*. С этим различием частично совпадает, но в целом отлично от него разделение плановых предположений на прогнозы *состояния внешней и внутренней* среды организации в целом (а не только ее ожидаемых результатов). Внутриорганизационные прогнозы играют большую роль, поскольку они позволяют «заглянуть в завтрашний день»\* организации, предвосхитить зарождающиеся тенденции «внутренней жизни» и по возможности стимулировать позитивные из них и прототворить негативные. Внешние плановые предположения подразделяются на три группы:

- предположения относительно *общего окружения*, куда входят прогнозируемые экономические, технологические, политические, социальные и этнические условия;

- предположения относительно состояния *рынка продукции* (спроса, услуг, конкуренции);

- предположения относительно состояния *рынка факторов производства*.

Внутренние плановые предположения касаются, в первую очередь, таких факторов, как объем капиталовложений, привлеченные инвестиции, изменение используемых технологий и средств труда, изменение оргструктуры управления, изменение квалификационных характеристик персонала и административного аппарата и др.

Внешние и внутренние плановые предположения могут быть, в свою очередь, двух основных типов — *количественные* и *качественные*. Примером количественных предположений может быть, скажем, ожидаемый объем продаж (в процентах от текущего уровня), а качественных — ожидаемый престиж того или иного вида продукции. Кроме того, существует категория *комбинированных* — количественно-качественных плановых предположений.

Плановые предположения имеют важное различие по тому, в какой степени они подконтрольны организации. Существует

## 5.1 ОСНОВНЫЕ ВИДЫ И ТИПЫ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ 103

множество *неконтролируемых*, но хорошо прогнозируемых факторов — таких, например, как динамика роста численности населения, налоговая политика, коммерческие цены и пр. К *контролируемым* предположениям относятся, например, выход на новые рынки, интенсификация научных исследований. Наряду с ними выделяют также и категорию *частично контролируемых* плановых предположений, например уровень текучести кадров.

Плановые предположения могут затрагивать ожидаемое будущее состояние всей организации в целом, и тогда они приобретают вид общих, или *сводных* (глобальных), прогнозов. Но они могут носить и более локальный характер, затрагивая либо какое-то подразделение организации, либо тот или иной показатель ее деятельности.

По параметру степени определенности, обоснованности плановые предположения подразделяются на *детерминистские* (относительно гарантированные) и *стохастические* (вероятностные). В основе детерминистских прогнозов лежит применение стандартных методов научного прогнозирования. Стохастические прогнозы реализуются без должной стандартизации и формализации, а в ряде случаев имеют интуитивную основу.

В практике управления целесообразно различать *первичные* и *вторичные* плановые предположения. Первичные предположения (прогнозы), носящие, как правило, достаточно общий (а часто — глобальный) характер, не только могут, но и должны быть затем использованы в качестве исходных посылок для следующего шага прогнозирования. Они поэтому, будучи с одной стороны результатами прогнозирования, одновременно являются и его предпосылками, исходным материалом. В ходе этого процесса начальные прогнозы детализируются и конкретизируются. Далее возможна, а часто необходима дальнейшая конкретизация — разработка еще более детальных («третичных») плановых предположений. Переход от плановых предположений более общего характера к предположениям более локального и конкретного типа, их последовательная смена во времени составляет основное содержание процесса прогнозирования. Одновременно этот процесс приобретает черты иерархической организации, упорядоченности, поскольку плановые предположения различных этапов являются и разными уровнями конкретизации осуществляемых прогнозов (рис. 12).

## ГЛАВА 5. ФУНКЦИЯ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ



Рис. 12. Иерархия плановых предположений

Существуют и иные классификации плановых предположений, а следовательно, и типов прогнозов. В частности, это плановые предположения как результат *индивидуальных* усилий руководителя и как результат *совместной* деятельности какой-либо группы в составе организации (например, группы советников, экспертов по прогнозированию). Различают также *долгосрочные*, *среднесрочные* и *краткосрочные* плановые предположения; при этом используется критерий временной перспективы прогнозирования.

Основные типы плановых предположений как продукты прогнозирования схематически представлены на рис. 13.

Можно видеть, что общая картина всей системы плановых предположений достаточно сложна, включает в себя разные (причем — по многим признакам) типы прогнозов, что свидетельствует о комплексности и многоаспектности функции прогнозирования в целом. Она пронизывает все сферы управления и его структурные подразделения, включена во все его этапы и задачи. Вместе с тем необходимо отметить, что в теории управления сложилась еще одна — наиболее общая классификация типов процессов прогнозирования. Она основывается на содержательном критерии — характере решаемых в процессе прогнозирования задач, сфере его применения. В нее входит пять типов прогнозирования:

*экономическое прогнозирование* используется для предсказания общего состояния экономики или состояния конкретной организации;

*технологическое прогнозирование* направлено на возможное предсказание того, разработку каких новых технологий можно



## 5.2. ОСНОВНЫЕ ВИДЫ И ТИПЫ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ 105

ожидать в будущем; когда это может произойти; какие экономические последствия это повлечет за собой;

*прогнозирование сбыта* имеет широкую сферу действия, связано со всем спектром проблем, возникающих в связи с реализацией продукции организации, и часто рассматривается как главный и основополагающий тип прогнозирования для деятельности любой организации<sup>1</sup>;

*прогнозирование развития конкурентов* направлено на предсказание возможных изменений стратегии и тактики конкурентов;

*социальное прогнозирование* направлено на предсказание изменений в социальных установках людей и состояния общества в целом.

### Плановые предположения

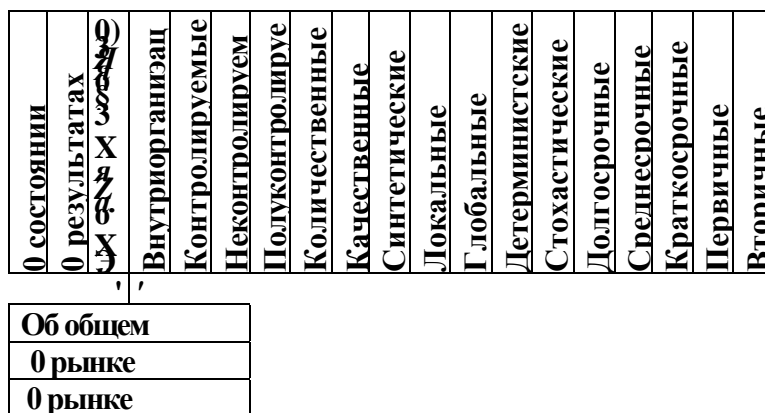


Рис. 13. Структура плановых предположений

Все основные типы прогнозирования тесно взаимосвязаны между собой, поскольку эффективный прогноз в какой-либо из

<sup>1</sup> Например, Г. Куц и С. О'Доннел, отмечая универсальность этого типа прогнозирования, пишут, что «...несомненно, любой университет при составлении своих планов интересуется своим «рынком студентов». То же самое подчеркивается и в известном положении теории управления: «Основная ошибка многих организаций состоит в том, что они пытаются продать то, что у них есть, а не производить то, что можно продать». Прогноз сбыта — это предсказание ожидаемого сбыта по видам продукции и ценам на заданный период времени.

указанных сфер обязательно требует учета информации во всех иных сферах.

Сложность и важность функции прогнозирования привели к тому, что в настоящее время во многих организациях существуют специализированные подразделения, деятельность которых целиком посвящена этой задаче. Более того, и в широком — социальном контексте прогнозирование сегодня — это специализированная область (со своими подразделениями, методами, организациями), достигшая высокого уровня развития<sup>1</sup>. В ней разработаны специализированные методы прогнозирования, которые используются в управленческом прогнозировании.

Эти методы включают три основные группы: «неформальные», количественные и качественные методы прогнозирования. Наиболее развиты методы двух последних групп. Основными количественными методами прогнозирования, очень широко применяющимися в практике управления, являются методы «анализа временных рядов» (метод проецирования тренда) и каузального (причинно-следственного) моделирования. Метод анализа временных рядов (АВР) основан на допущении, согласно которому случившееся в прошлом дает достаточно хорошее приближение в оценке будущего. Иначе говоря, выявляются тенденции прошлого и, далее, они как бы продлеваются на будущее. Каузальное моделирование (КМ) — способ прогноза посредством анализа статистических зависимостей между прогнозируемым фактором и другими переменными<sup>2</sup>. Качественные методы более многочисленны, но менее точны (метод «жюри», метод «совокупного мнения сбытовиков», метод «ожидания потребителя», метод экспертных оценок, а также семейство дедуктивных методов).

В заключение отметим, что одним из наиболее эффективных способов реализации прогностической функции, к которому организации все чаще прибегают в последнее время, является так называемое многовариативное — полисценарное прогнозирование. Его роль особенно возросла в связи с развитием компьютерной техники. Принцип полисценарного прогнозирования состоит в следующем. Параллельно создается несколько альтернатив-

<sup>1</sup> Сложились и целые дисциплины прогностического типа — футурология, теория прогнозирования, а также крупные национальные и транснациональные прогностические организации типа «Римского клуба», Института Гэллага, корпорации РЭНД и др.

<sup>2</sup> Иллюстрируя этот метод, М. Мескон и др. приводят такой пример: если спрос на цветные телевизоры всегда в прошлом падал на 10%, когда ВВП снижался на 4%, то можно сказать, что такое же соотношение (10 к 4) сохранится и на прогнозируемое будущее [58].

## 5.2. ОСНОВНЫЕ ВИДЫ И ТИПЫ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ 107

ных систем плановых предположений. Внутри каждой из них отдельные плановые предположения должны быть обязательно согласованы как по содержанию, так и по хронологии развертывания. Это — так называемые сценарии (scripts). Причем они, как правило, базируются на категории контролируемых плановых предположений. Тот или иной сценарий принимается затем как основной в зависимости от того, как будут развертываться внешние события, образующие категорию неконтролируемых плановых предположений. Наконец, результаты развертывания сценариев сопоставляются и определяется наиболее приемлемый из них. Как правило, выделяется три основных типа сценариев:

*оптимистический* — основан на предположении, что экономические и социальные перспективы будут благоприятны;

*реалистический* — базируется на предположении, что экономические и социальные перспективы останутся на прежнем уровне;

*пессимистический* — строится на предположении, что экономические и социальные перспективы будут неблагоприятны.

Тем самым поливариативный, или «сценарный» (скрипто-вый), подход к прогнозированию рассматривается как средство, позволяющее частично решить основную задачу прогнозирования — задачу оптимального сочетания «жесткости» прогнозов и их необходимой гибкости, изменчивости под влиянием принципиально непредсказуемых ситуационных факторов внешней среды.

Итак, функция прогнозирования является комплексной, сложной и высокозначимой для управленческой деятельности, для деятельности организаций в целом. Поэтому, безусловно, она требует от руководителя мобилизации всех его интеллектуальных ресурсов, всех его психологических возможностей. Вместе с тем необходимо вновь обратить внимание на закономерность, отмеченную в предыдущей главе. Так же как и функция целеполагания, функция прогнозирования имеет *прямой аналог* в структуре психики человека, в системе его психических процессов. Это — *психический процесс прогнозирования*. Для его характеристики применяются специальные психологические понятия: опережающее отражение, вероятностное прогнозирование, антиципация (см. гл. 19). Он является поэтому психологической основой для реализации прогностической функции в деятельности руководителя.

## Глава 6. Функция планирования

### 6.1. Роль и место планирования в организационном функционировании

Понятие планирования по отношению к управленческой деятельности имеет два основных значения, которые можно обозначить как «широкое» и «узкое». В своей широкой трактовке функция планирования включает в себя ряд иных, в том числе уже рассмотренных функций — выработку целей, прогнозирование, а также организацию исполнения и др. Далее такая, казалось бы резко отличная от планирования функция, как контроль, также рассматривается в теории как компонент планирования. Г. Кунц и С. О'Доннел отмечают, что планирование и контроль — это «сиамские близнецы»: контроль без плана работ и критериев их выполнения невозможен; но и план, не подкрепленный последующим контролем, так и останется только планом [43]. Аналогична связь другой функции — принятия решения с планированием; оно иногда даже определяется через функцию выработки решений: «Планирование — это, по сути дела, выбор. Необходимость в нем возникает только тогда, когда обнаруживается альтернативный образ действий» [146]; «Планирование — это система заранее принятых решений» [185]. Планирование, таким образом, включено во все иные функции управления, выступает их необходимым компонентом, в силу чего принято говорить о его «вездесущести» [43]. Планирование в то же время организует все другие функции, придавая им, а значит, — и всему управлению в целом, необходимую степень организованности. Широкая трактовка планирования положена в основу одного из современных и наиболее перспективных подходов к органи-

## 6.1 ЮЛЬ И МЕСТО ПЛАНИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИОННОМ ФУНКЦИОНИРОВАНИИ

1

09

зации управленческой деятельности — в основу «стратегического планирования»<sup>1</sup>.

В более узком и специальном значении планирование рассматривается как этап, фаза управленческого цикла, локализуемая между этапами прогнозирования и организации исполнения. Две эти трактовки не противоречат друг другу и являются взаимодополняющими. Неоднозначность понятия планирования — естественное следствие реальной и тесной взаимосвязи всех управленческих функций, их «взаимопроникновения» друг в друга. Все они образуют органическую целостность и представлены в единстве. Это придает управлению его реальную жизненную сложность и противоречивость. Любое аналитическое выделение тех или иных сторон управления, его основных функций условно. Оно оправдано лишь в определенных границах, например для детального ознакомления с содержанием управленческой деятельности.

Далее функция планирования раскрывается в ее широкой, принятой в настоящее время трактовке, включающей функции целеполагания и прогнозирования. Поэтому материалы данной главы надо рассматривать в сочетании с материалами гл. 4 и 5, что в итоге дает общую характеристику функции планирования.

*Сущность* планирования состоит в том, что оно позволяет оптимальным образом согласовать индивидуальные усилия членов организации и ее подразделений для достижения ее целей. Такое согласование имеет два основных аспекта. Во-первых — это функциональное разделение обязанностей между отдельными членами организации и ее подразделениями, определение их основных задач и их сопряжение с общеорганизационными целями. Это — *планирование по содержанию*. Во-вторых — хронологическое распределение задач подразделений и отдельных исполнителей во времени, определение рациональной последовательности их выполнения. Это — *планирование по времени*, или процессуальное планирование. В первом случае решается вопрос, что будут делать исполнители; во втором — когда они это должны делать и в какой последовательности. В результате совокупная деятельность многих исполнительских звеньев организации

<sup>1</sup> Более точно рассматривать стратегическое планирование как основу *стратегического управления* (strategic management). М. Мескон с соавторами отмечают, что «динамический процесс стратегического планирования является тем зонтиком, под которым укрываются все управленческие функции» [58].

## ГЛАВА 6. ФУНКЦИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ

(индивидов и подразделений) обретает содержательную и временную упорядоченность, их усилия синхронизируются, а деятельность организации приобретает целостный и скоординированный характер. Таким образом, функция планирования обеспечивает фактически основную задачу управления — организационную и составляет поэтому суть управления в целом<sup>1</sup>. Ключевая роль планирования в управлении в сочетании с его сложностью и разнообразием его задач требуют его понимания не только как обязанности руководителя, но и как функции, реализуемой многими иными подразделениями организации. Поэтому в составе данной функции различают три основных компонента:

- 1) индивидуальная деятельность руководителя по планированию;
- 2) деятельность специализированных подразделений и служб (а также специально привлекаемых консультантов) по планированию;
- 3) взаимодействие руководителя со специализированными плановыми подразделениями и организация их деятельности этих подразделений.

### 6.2. Структура процесса планирования

Совместное функционирование указанных компонентов обеспечивает *прогресс* выработки и реализации планов. Содержание этого процесса в его расширенной версии — как стратегического планирования<sup>2</sup> — включает несколько основных *этапов*:

- 1) определение миссии организации;
- 2) формулировка основных целей организации, конкретизирующих избранную миссию;
- 3) анализ внешней среды;
- 4) управленческое обследование внутренних сильных и слабых сторон организации («внутриорганизационная диагностика»);

<sup>1</sup> Это положение является общепризнанным в теории управления. Например, Г. Кунц и С. О'Доннел отмечают. «Сейчас планируют почти все. Планирование является самой основной из всех управленческих функций. Оно наводит мост между нашим нынешним положением и тем, которого мы хотим достичь» [43].

<sup>2</sup> Термин «стратегия» происходит от греч. strategos — искусство генерала. Словосочетание «стратегическое планирование» имеет два смысловых оттенка. Во-первых, оно подчеркивает важность — стратегическое значение наличия общих планов для функционирования организации. Во-вторых, оно обозначает выбор определенной стратегии функционирования.

## 6.2. СТРУКТУРА ПРОЦЕССА ПЛАНИРОВАНИЯ

Ш

5) изучение стратегических альтернатив (включая и формулировку системы плановых предположений);

6) выбор стратегии;

7) реализация стратегии (включая разработку основных средств ее реализации, в качестве которых служат тактика,

полити

ка, процедуры и правила действий по осуществлению стратегии);

8) последующий контроль и оценка эффективности реализа

ции стратегии.

После того как определена миссия организации и сформулированы ее основные цели, реализуется первый из двух «диагностических» этапов (3 и 4) — этап анализа и оценки *внешнеорга-низагционной* среды. На нем решаются три основные задачи. Во-первых, выявляются и характеризуются те особенности внешнего окружения, которыми обусловлена необходимость выработки новой стратегии функционирования или модификации уже используемой в текущий момент стратегии. Во-вторых, определяются и исследуются внешние факторы негативного плана, представляющие угрозу для реализации стратегии или являющиеся источником трудностей. В-третьих, определяются также и внешние факторы позитивного характера, которые могут способствовать реализации формулируемой стратегии.

При анализе внешней среды следует руководствоваться положением, согласно которому она подразделяется на среду непосредственного и среду косвенного действия (см. рис. 11). Все основные факторы, входящие в их состав, обозначаются понятием *ключевых переменных* планирования. Им должно уделяться первостепенное внимание на данном этапе. В ходе стратегического, т.е. перспективного, долгосрочного планирования, приоритет отдается глобальным факторам среды «косвенного» воздействия. Все возможные угрозы и возможности, которые необходимо учитывать на данном этапе, принято группировать в семь основных областей: *экономические, политические, рыночные, технологические, международные* факторы, факторы *конкуренции*, а также факторы *социального плана*. Первые шесть факторов ясны по определению, а последний нуждается в пояснении. Им обозначается система постоянно изменяющихся и господствующих в данный момент в обществе социальных мнений, установок, взглядов, стереотипов. Например, стойкое негативное отношение, сложившееся сегодня у существенной части населения нашей страны к предпринимательству, является источником

## ГЛАВА 6. ФУНКЦИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ

больших проблем для развития малого бизнеса. После анализа факторов этих групп создается рабочий документ — «перечень внешних опасностей и возможностей». Он позволяет провести их сравнительную оценку и дать диагноз перспектив разработки той или иной стратегии.

Следующий этап — *управленческое обследование* — направлен на определение внутренних резервов и особенностей организации, способствующих или препятствующих реализации тех возможностей, которые предоставляет внешняя среда. Здесь определяются ресурсы организации по противодействию негативным характеристикам («угрозам») среды. Данный этап требует диагностики по пяти главным сферам: *маркетинговые, финансовые и технологические* исследования, оценка *человеческих* ресурсов, оценка состояния *культуры организации* и ее общественного имиджа. Существует переходное звено, связывающее диагностический этап со следующим этапом — этапом изучения стратегических альтернатив. Им является формулировка системы плановых предположений (см. рис. 13). Дело в том, что эффективная диагностика — это одновременно и прогностика: недостаточно лишь констатировать наличное состояние, необходимо оценить и тенденции изменения внешней и внутренней среды организации, что и осуществляется в системе плановых предположений. Эта система составляет основу для процесса сравнительного анализа возможных стратегий функционирования.

Существует четыре основных типа стратегических альтернатив, каждый из которых включает ряд вариантов. Это — стратегии *ограниченного роста, роста, сокращения*, а также *комбинированная* стратегия развития. Стратегия ограниченного роста характеризуется установлением «целей от достигнутого», скорректированных с учетом прогнозируемого изменения обстоятельств. Она характерна для зрелых отраслей бизнеса с развитой технологией и представляет собой наиболее легкий и удобный (и наименее рискованный) путь развития.

Стратегия роста предполагает выбор установки на значительное превышение уровня производства над достигнутым в предшествующий период. Она является второй по частоте выбора; используется, прежде всего, в новых, нетрадиционных и наиболее динамично развивающихся отраслях. Она характеризуется большей рискованностью, чем первая, но одновременно — и большими потенциальными возможностями. Стратегия сокра-



### 6.3 ТИПОЛОГИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ И ЕГО ПРИНЦИПЫ

113

щения наименее часто выбирается руководителями; к ней прибегают, как правило, как к вынужденному средству при неблагоприятных внешних и внутренних условиях (ее поэтому еще называют стратегией «последнего средства»). Она характеризуется во всех ее вариантах одним общим признаком: уровень планируемых целей является более низким, нежели уровень достигнутого в прошлом. Она реализуется в трех основных вариантах: *ликвидация*; *«отсечение лишнего»* (частичная ликвидация тех или иных подразделений, филиалов, сфер деятельности); *сокращение и переориентация*. Крупные организации в планировании своей деятельности используют, как правило, *комбинированную* стратегию, включающую сочетание всех трех стратегических альтернатив. Отдельные подразделения развиваются при этом по разным сценариям: рост одних соседствует при этом с ограниченным ростом других и сокращением третьих. Более того, само сокращение некоторых подразделений может использоваться как необходимое средство роста других — путем переориентации и концентрации на них средств организации.

Три последующих этапа общего процесса стратегического планирования — *выбор* стратегии, *реализация* стратегии и *оценка* ее эффективности во многом подобны трем другим управленческим функциям: принятия решения, организации исполнения, оценки и контроля. Поэтому содержание данных этапов рассматривается при характеристике соответствующих им функций.

#### 6.3. Типология планирования и его принципы

Выбор общей стратегии деятельности и развития организации требует ее конкретизации и трансформации из предельно общего вида (каковой по необходимости должна выступать стратегия) в систему более частных, а значит, более пригодных для непосредственного исполнения видов *плановых заданий*. В связи с этим в теории управления разработана определенная типология. Она достаточно разнообразна и включает ряд классификаций, в которых используются различные критерии-основания. Главной является классификация, базирующаяся на сочетании двух важнейших критериев. Первый — процессуальный, означающий связь того или иного типа плана с определенной фазой планирования. Второй — иерархический, вскрывающий соотношение выделяемых типов планов по их значимости. Производ-

8-7615

## ГЛАВА 6. ФУНКЦИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ

ным от критериев процессуальности и иерархичности является параметр обобщенности планов. Чем «ближе к началу» общего процесса и «выше в их иерархии» является тип плана, тем он обобщеннее. Эта классификация содержит типы, обозначаемые понятиями *политика, тактика, методы, процедуры, курс действий, правила* и *программы*. Наряду с уже рассмотренными понятиями миссии организации, ее целей и задач, они образуют общий «каркас» всего процесса планирования, дают его временную развертку. Однако они же являются основными «этажами» — уровнями его иерархии. Соподчиненность основных этапов — уровней планирования можно представить следующим образом (рис. 14):



Рис. 14. Основные этапы — уровни планирования

«Политика» представляет собой общее руководство действий и ключевых ориентиров для принятия решений в организации. Это — своеобразный «метаплан», задающий собой характер, способы и определяющий общий стиль реализации всех иных планов в данной организации. Политика как стиль воплощает в себе «дух компании», ее имидж, общий подход к способам достижения ее целей и задач. Стратегия — способ реализации долгосрочного планирования; тактика, в основном, соотносится с краткосрочными планами. Тактика — «краткосрочная стратегия», но одновременно — также и способ, которым реализуется общая стратегия. В своей совокупности согласованные в рамках общей стратегии тактики образуют целостный курс действий, представляющий собой, таким образом, согласованные и синхронизированные индивидуальные деятельности (отдельных испол-

нителers и подразделений организации) в направлении достижения ее целей. Курс действий предполагает использование ряда основных методов организации, учитывающих не только ее цели и задачи, но в еще большей степени — специфику сферы и содержания ее деятельности. Понятно, что способы достижения одних и тех же целей (например, увеличения прибыли) будут очень разными, в зависимости от того, в какой сфере бизнеса эта прибыль максимизируется (скажем, в посреднических или производственных организациях). Далее, конкретизированные с учетом специфики той или иной внешней ситуации общие методы приобретают вид процедур. Процедура есть совокупность действий (их конкретный план), которые необходимо реализовать в данной конкретной ситуации. Наконец, если процедура описывает последовательность действий в той или иной конкретной ситуации, то правила точно определяют, как должно быть осуществлено каждое отдельно взятое действие в этой последовательности. Последнее из «плановых» понятий — понятие программы, фактически, интегрирует в себе все предшествующие понятия. Дело в том, что программа задает не только все необходимые ориентиры выполнения по содержанию (что и как должно быть сделано), но и дает ориентиры по времени (когда и в каком порядке необходимо реализовывать действия). Программа, следовательно, — это уже своеобразный алгоритм действий, позволяющий однозначно перейти от фазы собственно планирования (включая все его переходные этапы и уровни) к фазе исполнения.

Наряду с рассмотренной существуют и другие классификации типов планов. Между тем в ряде случаев и для решения ряда других задач такого рода дополнительные классификации также бывают полезны. Каждая из них носит менее общий характер, но целесообразна для решения той или иной конкретной задачи в практике управления. Так, различают:

- долгосрочное, среднесрочное и краткосрочное планирование;
- планирование взаимодействий с внешней средой и внут-риорганизационное планирование;
- планирование качественных изменений и количественных показателей;
- глобальное (общеорганизационное) и локальное (относящееся к какому-либо подразделению) планирование;

## ГЛАВА 6. ФУНКЦИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ

- «жесткое» и «мягкое» (гибкое) планирование;
- «первичное» и «вторичное» планирование (во втором случае планы составляются не на основе оценки наличной ситуации, а на основе плановых предположений относительно ее изменения в ближайшей перспективе);
- детерминистское (рационалистическое) и стохастическое (вероятностное) планирование и т.д.

Наряду с этим различают типы планирования в зависимости от того, на деятельность каких подразделений и (или) сфер деятельности организации оно направлено. Это, например, финансовое, маркетинговое, технологическое, кадровое планирование<sup>1</sup>.

В заключение отметим, что в теории управления сформулирован ряд общеорганизационных принципов, которым должно удовлетворять рациональное (оптимальное) планирование [43].

*Принцип ограничивающего фактора.* Чем в большей степени при планировании выделяются и учитываются факторы, которые являются ограничивающими или критическими для достижения поставленных целей, тем более обоснованным, четким и конструктивным будет выбор стратегических альтернатив, планов.

*Принцип взятых обязательств.* Рациональное планирование должно быть ограничено (определено) таким периодом времени в будущем, который необходим и достаточен для выполнения обязательств, предусмотренных тем или иным плановым решением.

*Принцип гибкости.* Чем большую гибкость можно придать планам, тем меньше вероятность убытков, связанных с наступлением непредвиденных событий. Следует, однако, помнить, что придание планам большой гибкости требует дополнительных затрат, которые поэтому также должны учитываться при планировании.

*Принцип «навигационных изменений».* Чем в большей степени решения в отношении планов связаны с обязательствами на будущее, тем более важно, чтобы руководитель периодически сверял реальные события с ожидавшимися и пересматривал

<sup>1</sup> Вообще реальное многообразие типов планов очень велико. Помимо отмеченных, существуют и иные разновидности планов — вплоть до таких «экзотических» видов, как, например, «экстренное планирование». Необходимость в нём возникает тогда, когда первоначальный план не срабатывает и надо изменить его — в известной степени нарушить. Но эти «нарушения» также должны быть организованы — спланированы.

планы с учетом необходимости продолжать продвижение к намеченной цели<sup>1</sup>.

*Принцип содействия достижению целей.* Основная задача всяких планов, в том числе и производных, — обеспечение конечных целей организации.

*Принцип эффективности планов.* Эффективность плана измеряется тем, насколько он способствует достижению целей, если учитывать расходы и нежелательные последствия, связанные с самим процессом планирования.

*Принцип первичности планирования.* Планирование логически предшествует выполнению всех иных управленческих функций (речь идет о планировании в его широком смысле — как стратегическом планировании).

*Принцип плановых предположений.* Чем в большей степени будут согласованы частные плановые предположения, тем более эффективным будет и планирование в масштабе всей организации.

*Принцип структуры, стратегии и политики.* Чем лучше будут поняты стратегия и политика, тем более эффективной и взаимоувязанной будет структура планов организации.

*Принцип согласования во времени.* Чем в большей степени планы будут направлены на разработку согласованной по времени сети производственных и вспомогательных программ, тем более эффективны и результативны они будут по отношению к достижению поставленных целей.

Итак, функция планирования непосредственно связана с самой сутью управления как такового; является важнейшим компонентом деятельности руководителя; практически столь же сложна и комплексна, как сама эта деятельность. Все это обуславливает и комплексный характер тех требований, которые она предъявляет к индивидуально-психологическим качествам руководителя, ко всей его психической организации.

Различные аспекты планирования специфическим образом отражаются в психологических свойствах руководителя, влияют на них. В то же время и общие психологические закономерности влияют на реализацию функции планирования. Эти два «встречных» влияния и выступают психологическим содержанием процесса планирования, рассматриваемого в гл. 19.

<sup>1</sup> Это — частное проявление свойства *итеративности* планирования (см. гл. 19).

## Глава 7. ФУНКЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

### 7.1. Понятие организационной функции

Аналогично понятию планирования понятие «организационная функция» также многозначно и имеет три основных значения. Во-первых, под функцией организации понимается общий *прогресс создания* определенной организационной структуры, т.е. выбор типа этой структуры, ее дифференциация на подразделения в соответствии с целями и задачами. Этот процесс обозначается понятием организационного проектирования и последующей реализации выбранного проекта. В его ходе решается вопрос о том, какой в целом должна быть организационная структура, исходя из ее миссии, главных целей, внешнего окружения.

Во-вторых, под организацией понимается *функциональное разделение* и последующая координация основных видов работ между индивидами в управляемой системе. Это — построение согласованной системы обязанностей, прав, полномочий исполнителей и руководителей; определение их функциональных ролей и их согласование в рамках уже избранной организационной структуры<sup>1</sup>.

В-третьих, организацией обозначаются и определенные *координирующие процессы*, необходимые для реализации любой иной управленческой функции. Это отражено, например, в таких выражениях, как «организация планирования» или «организация контроля». Кроме того, данное значение понятия организации применяется и для обозначения процессов согласования управленческих функций между собой.

Наряду с этим существует и еще два предельно общих значения понятия организации. Организация может трактоваться как *процесс* и в этом значении практически отождествляется с уп-

<sup>1</sup> При решении этой задачи может возникнуть необходимость внесения изменений в уже избранную организационную структуру или даже ее замены.

руководящей деятельностью в целом<sup>1</sup>. Организация как *результат* обозначает ту или иную институциональную структуру — предприятие, фирму, учреждение, корпорацию и др. Многозначность понятия организации отражает действительно фундаментальную роль соответствующей функции в управлении и ее комплексность.

В данной главе рассматривается, в основном, второе из этих значений: организация как функциональное разделение и координация деятельности подчиненных<sup>2</sup>. Данный аспект наиболее специфичен содержанию управленческой деятельности и в наибольшей мере способствует раскрытию ее психологических особенностей.

Необходимость в организационной функции — следствие групповой, совместной деятельности как таковой. «Люди вынуждены объединяться в группы, — пишет Ч. Барнард, — для того, чтобы выполнить работы, которые они не могут осуществить индивидуально. Они вынуждены объединять усилия для достижения своих личных целей в связи с наличием целого ряда физических, биологических, психологических и социальных ограничений» [118]. В процессе совместной деятельности как основе организационного функционирования возникает объективная необходимость решения двух основных задач. Во-первых, необходимо распределить все содержание совместной деятельности между ее членами таким образом, чтобы каждый из них вносил свой вклад в нее, т.е. осуществить *функциональное разделение труда*. Во-вторых, необходимо не только разделить, но и обязательно согласовать, соорганизовать индивидуальные «вклады\*» в общую цель. Необходимость внесения в совместную деятельность должной организованности является, таким образом, непосредственной причиной феномена управления как такового. Процессы дифференциации и интеграции внутри совместной деятельности порождают необходимость управления ими — т.е. организации этой деятельности с целью придания ей возможно более целостного, а значит, эффективного характера. Управление исходно направлено на организацию *исполнительской* деятельности. Однако более общим случаем, наиболее типичным для

<sup>1</sup> Сложилась стойкая традиция, когда понятия «управленческая деятельность» и «организационная деятельность» используются как синонимы.

<sup>2</sup> Содержанию организации как выбору, проектированию и созданию определенного типа структуры управления была посвящена гл 3.

современных, в особенности крупных учреждений и предприятий, является более сложная картина организации. Между руководителем и исполнителями существует, как правило, ряд промежуточных уровней управления. Поэтому руководители высших звеньев должны осуществлять не только и даже не столько организацию исполнения как такового, сколько организацию всей иерархии соподчиненных им уровней самого управления. Поэтому организационная функция руководителя включает два основных аспекта — организацию исполнения и организацию управления. Второй аспект не менее значим, а во многих случаях является доминирующим (чем крупнее организация и чем выше уровень руководителя, тем в большей мере).

## 7.2. Процессы делегирования полномочий

Ключевую роль в реализации организационной функции играют процессы делегирования. Понятием делегирования обозначается передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Процесс делегирования часто рассматривается как сердцевина всей управленческой деятельности, поскольку он напрямую связан с решением основной задачи менеджмента — «добиться выполнения работы другими лицами» (М. Фоллет). Наука управления и его искусство во многом и состоят в том, чтобы правильно распорядиться правом делегировать полномочия (права, обязанности, виды работ, задачи, ответственность) подчиненным. Однако делегирование чаще всего оказывается источником многочисленных противоречий, коллизий между «производственной необходимостью» и «психологической составляющей» управления. До сих пор это понятие остается поэтому наиболее сложным и трудным, «непонятным» [43] в теории управления.

Предметом делегирования являются полномочия. Полномочия соответствуют (или, по крайней мере, должны соответствовать) основным задачам и содержанию работ того, кому эти полномочия делегируются. По своей сути они являются ограниченным правом распоряжаться ресурсами организации и использовать усилия других сотрудников. Делегироваться могут как собственно полномочия, так и право на выполнение заданий, видов работ. В первом случае речь идет о разделении управленческих обязанностей: например, генеральный директор делегиру-



ет ряд своих функций главному инженеру. Во втором случае чаще говорят о «возложении поручений» на подчиненного. Далее, полномочия по своей сущности есть *единство прав и обязанностей*, представляемых возможностей (средств) и принимаемой ответственности. С одной стороны, никакое исполнение (или руководство) невозможно без некоторых ресурсов, средств для этого. Они, следовательно, составляют первый компонент полномочий. Но с другой стороны, предоставление руководителем кому-либо полномочий дает ему право ожидать конкретных результатов их использования. Поэтому одновременно с принятием прав исполнитель берет на себя систему обязательств. Руководитель возлагает, а исполнитель принимает ответственность за делегированные полномочия, выражающиеся в обязательстве их выполнить. Обязательства, таким образом, представляют собой своеобразную форму контракта между организацией и индивидом на выполнение определенных работ за определенное вознаграждение.

По отношению к процессу делегирования в теории управления сформулированы два основных положения. Первое состоит в том, что полномочия делегируются должности, а не индивиду. Тем самым обеспечивается устойчивость организационных структур по отношению к неизбежным изменениям их кадрового состава. Второе положение гласит, что делегироваться могут только полномочия, а не ответственность. Оно является, по существу, прямым следствием принципа единоначалия: в случае провала полномочий исполнителем конечную ответственность все же будет нести руководитель. Другое дело, что и исполнитель также «будет отвечать», но перед тем, кто делегировал ему полномочия, т.е. перед руководителем. Поэтому ответственность может быть только возложена, но не делегирована.

Процесс делегирования полномочий, его объем и сложность определяются, в основном, иерархическим уровнем руководителя, осуществляющего этот процесс. Руководители низшего звена (*supervisors*) непосредственно организуют исполнительскую деятельность и не имеют дополнительных уровней управления между собой и исполнителями. Они поэтому осуществляют не делегирование полномочий, а делегирование прав на выполнение тех или иных работ. Руководители среднего и высшего уровней управления делегируют уже, в основном, полномочия. Они тем самым организуют не только исполнение, но и управление.

## ГЛАВА 7. ФУНКЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

В этом плане необходимо напомнить введенное в гл. 3 важнейшее понятие теории управления — понятие скалярного процесса (scalar process), или «цепи команд». Напомним также, что основой существования уровней управления являются объективные и прежде всего психологические ограничения человека в плане его возможностей осуществлять управление. Если бы таких ограничений не существовало, то необходимости в иерархии просто бы не было, скалярная цепь была бы не нужна, а любое предприятие имело бы только одного руководителя.

Таким образом, следует отчетливо представлять, что иерархия как таковая, наличие соподчиненных уровней управления, имеет в качестве своих причин (наряду с другими) и объективные закономерности организации психики субъекта — прежде всего, присущие ей ограничения. На этом факте построена, в частности, и одна из наиболее известных концепций управления — «теория ограниченной рациональности» Г. Саймона [191, 192].

Итак, иерархия разворачивается в систему соподчиненных уровней управления. Те, в свою очередь, требуют согласования и обуславливают существование скалярных цепей. По ним и осуществляются процессы делегирования линейных полномочий.

Делегирование полномочий как основа организационной функции осуществляется при соблюдении ряда основных требований, получивших статус организационных принципов делегирования [43].

*Скалярный принцип.* Чем более четкой является линия полномочий от высшего руководителя до каждого подчиненного, тем более эффективными оказываются система внутриорганизационной коммуникации и функционирование предприятия в целом.

*Принцип делегирования.* Полномочия, делегированные отдельным управляющим, должны быть достаточны для того, чтобы обеспечить возможность получения ожидаемых результатов.

*Принцип абсолютной ответственности.* Ответственность, которую несут подчиненные перед своим начальником за результаты своей работы, является абсолютной, а начальники не могут уклоняться от ответственности за организацию деятельности подчиненных.

*Принцип паритета полномочий и ответственности.* Ответственность за действия не может быть больше той, которая вытекает из делегированных полномочий, но не должна быть и меньше.

## 7.2. ПРОЦЕССЫ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ

123

*Прививин единоначалия.* Чем более полной является подотчетность одному начальнику, тем менее вероятно возникновение противоречий в исполнении и выше чувство личной ответственности за результаты.

*Прингрт уровня полномочий.* Решения, входящие в компетенцию отдельных руководителей, должны ими и приниматься, а не направляться «вверх».

Эффективно организованное делегирование полномочий, действительно воплощающее в себе указанные принципы, является важнейшим инструментом управления. Вместе с тем именно делегирование полномочий сопряжено с большими трудностями и «барьерами» — как общеорганизационного, так и собственно психологического плана. Наиболее значимыми среди них являются следующие трудности.

*Заблуждение типа «Я сделаю это лучше».* Руководитель полагает, что если он в принципе может выполнить некоторую работу лучше, чем кто-либо иной, то он и должен ее выполнять. Однако это — большая ошибка, нередко имеющая катастрофические последствия для организации. Она, в частности, ведет к перегрузке руководителя несвойственными ему функциями, к его отвлечению от других — основных его функций, а также блокирует профессиональный рост подчиненных. Кроме того, она сковывает их инициативу, а в конечном итоге ведет к деградации или распаду всей системы управления.

*Отсутствие способности руководить.* Некоторые руководители настолько «погружены в текучку» повседневной работы, что оказываются не в состоянии осознать распределение работы между подчиненными.

*Отсутствие доверия к подчиненным.* Помимо прямого действия, оно вызывает и «эффект бумеранга», когда возникает «недоверие к не доверяющему начальнику» (феномен «отраженного недоверия»). Тем самым возникает и усугубляется порочный круг недоверия.

*Боязнь риска.* Из-за того что руководители отвечают за работу подчиненного, они испытывают опасения, что делегирование вызовет проблемы, за которые им придется отвечать.

*Неразвитость существующей в организации системы контроля.* Если контроль слабо развит (например, нет соответствующих служб), то у руководителя возникает боязнь делегирова-

## ГЛАВА 7. ФУНКЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

ния полномочий из-за того, что он не сможет эффективно проконтролировать их выполнение.

*Опасения* руководителя, что «его могут запилить». Опасения в делегировании полномочий, особенно административных, возникает и в связи с тем, что они могут быть реализованы другим лучше, чем это делает сам руководитель. Это автоматически может привести к снижению его авторитета и повышению статуса иных членов организации — часто именно тех, повышение статуса которых является наиболее нежелательным с точки зрения руководителя.

*Опасения потерять престиж.* Ни один руководитель не хочет потерять престиж. Поэтому часто возникает мнение (в целом ошибочное, хотя и содержащее рациональное зерно), согласно которому, если он передает подчиненным часть своих полномочий и этим самым — часть престижа, то он утратит его ровно столько же, сколько приобретут подчиненные.

Не менее, а в ряде случаев даже более негативным, нежели эти ошибки, является другой — как бы противоположный им феномен. Это — явление гиперделегирования. Его суть состоит в том, что руководитель делегирует (а иногда попросту — «перекладывает» на других) свои прямые функции, обязанности, статусные полномочия и прерогативы. Причины данного феномена многообразны. Среди главных из них можно выделить слабую профессиональную компетентность, низкие общеорганизационные способности, слабость позиции лидера в организации, отсутствие мотивации к эффективной деятельности, боязнь ответственности<sup>1</sup>, а также некоторые собственно психологические качества (неустойчивость к неопределенности, не склонность к риску, слабое развитие мотивации достижения, импульсивность, конформизм, нейротичность).

Гиперделегирование усиливается и при попустительском стиле управления. В ряде случаев руководитель вынужден гипер-делегировать полномочия. Это происходит в том случае, когда «команда» его ближайших сотрудников начинает выходить из-под его контроля, становится слабо управляемой. Это явление описывается, в частности, в концепции «баланса властей»

<sup>1</sup> Недопустимость ухода от ответственности в форме гиперделегирования подчеркивается постоянно. В этом плане обычно приводится пример, ставший хрестоматийным: на рабочем столе президента США Г. Трумэна стояла табличка с надписью: «Больше ответственность сваливать не на кого».

(см. гл. 24) как доминирование «власти подчиненных» над «властью руководителя» [153].

Все отмеченные деформации могут быть в значительной мере компенсированы теми качествами руководителя и правилами его поведения в ситуациях делегирования полномочий, которые оптимизируют этот процесс и описаны в теории управления. Главными среди них считаются следующие.

*Восприимчивость и готовность учитывать мнение других*, что позволяет не только делегировать полномочия в их исходном виде, но и согласовывать их с индивидуальными особенностями и мнениями исполнителей, внося при этом требующиеся изменения.

*Готовность передать право принятия решения* означает, что руководитель полно, т.е. адекватно, передает часть своих полномочий, включая не только исполнение как таковое, но и признание за исполнителями права на допустимую самостоятельность.

*Допущение права подчиненных на ошибку*. Поскольку человеку свойственно ошибаться, за подчиненным следует оставлять право на ошибку. Возникающие при этом проблемы следует относить к издержкам роста квалификации персонала.

*Готовность доверять подчиненным* (что является «зеркальным вариантом» ошибки «боязнь риска»).

*Готовность постоянно совершенствовать контроль исполнения*. Эффективная система контроля, как отмечалось, существенно облегчает не только проверку исполнения, но и расширяет возможности общего процесса их делегирования.

## Глава 8. ФУНКЦИЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ

### 8.1. Специфика функции принятия решения в деятельности руководителя

Функция принятия решения наиболее специфична в деятельности руководителя и в наибольшей мере отражает ее своеобразие. Она очень широко представлена в управленческой деятельности и пронизывает все иные компоненты и этапы управленческой деятельности. В теории управления стало аксиоматичным положение о том, что функция принятия решения —\* *центральное* звено всей деятельности руководителя. Отмечается, например, что «...принятие решения — это интегральная часть любого управления... более, чем что-либо другое, отличающее менеджера от неменеджера» [57]. Г. Кунц и С. О'Доннелл указывают, что «управляющие считают принятие решения своим главным делом» [43]. М. Мескон и др. вообще *определяют* управленческую деятельность через функцию принятия решения, отмечая, что «суть управления состоит в воздействии на организацию и изменении ее структуры в целях принятия решений» [58].

Аналогично и основные управленческие функции также часто определяются через функцию принятия решения. Например, планирование традиционно трактуется как «выбор одной из альтернатив функционирования и развития организации» [43], а целеполагание — как «выбор миссии, целей и задач деятельности организации» [185]. Положение о ключевой роли принятия решения в управленческой деятельности согласуется и со сложившимися эмпирическими, житейскими представлениями. Согласно им, суть деятельности руководителя в том и состоит, что он «обязан решать», что он затем и нужен в системе управления, чтобы принимать решения и брать на себя бремя ответственности за них. Далее общим мерилom реальной власти и влияния руководителя является то, насколько он сосредоточивает

## 8.1. СПЕЦИФИКА ФУНКЦИИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

12

7

функции принятия решения, насколько ему «принадлежит последнее слово» в решении проблем организации<sup>1</sup>.

Отличительной особенностью данной функции является значительно меньшая по сравнению с иными функциями управления стандартизованность и алгоритмизированность. В связи с этим в ней очень велика роль субъективных собственно *психологических факторов*. Существуют, конечно, многочисленные правила, процедуры и методы принятия решения, которые облегчают этот процесс. Однако каждый руководитель по своему личному опыту знает, как велика роль неформализуемых, субъективных, а часто и интуитивных факторов в процессах принятия решения. В силу этого функция принятия решения является предметом изучения и в теории управления, и в психологии. Это — в той же мере организационная проблема, в какой и психологическая. Именно функция принятия решения с наибольшей отчетливостью заставляет почувствовать, что управление — это, конечно, наука, но и искусство тоже. Анализ содержания функции принятия решения включает поэтому два основных, очень отличных друг от друга и тесно взаимосвязанных аспекта — *организационный* и *психологический*.

Следует подчеркнуть, что проблема управленческих решений сыграла важную роль в эволюции управленческой мысли в целом. Длительное время — вплоть до возникновения поведенческого подхода — теория управления базировалась на постулате рациональности поведения в целом и принятия решения в частности. Он состоит в том, что субъект (руководитель) должен и может строить свое поведение и принимать решения, ориентируясь на максимальный учет всех факторов ситуации. Это обусловило развитие так называемых жестких схем управления, становление «классической теории фирмы», исходящих из представлений о «человеке рациональном». Однако в фундаментальных работах Ч. Барнарда, Г. Саймона, Д. Марча, Д. Ольсена было доказано, что объективно присущие человеку психофизиологические ограничения делают невозможным строго рациональное поведение и принятие решения, а полный учет всех объективных факторов при этом также в принципе невозможен. В ре-

<sup>1</sup> Высокая значимость управленческих решений и их широкая представленность в деятельности руководителя обуславливают то, что они относятся, наряду с процессами коммуникации, к категории *связующих процессов* в организационных системах.

## ГЛАВА Я. ФУНКЦИЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ

зультате была разработана концепция «ограниченной рациональности», одним из главных тезисов которой является то, что субъективные, психологические особенности — это объективные, *ограничивающие* факторы поведения. Они оказывают важное, а часто — определяющее влияние и на процессы принятия решения, и на управление. В результате возникает «школа принятия решения», обосновавшая необходимость перехода от жестко-рационалистических представлений к «мягким» схемам управления; классическая теория фирмы уступила место поведенческой теории.

В настоящее время и в теории управления, и в теории принятия решения существует два основных подхода — *нормативный* и *дескриптивный*.

Нормативный подход исследует эти процессы при абстрагировании от субъективных, психологических факторов и направлен на разработку правил, процедур, своего рода — *идеальных* способов и «рецептов» принятия решения. Дескриптивный подход, напротив, требует учета этих факторов как основных. Первый подход ставит своей основной задачей исследование того, *как должны* приниматься решения; второй — *как это реально происходит*. Современная теория управления синтезирует эти два подхода. Раскрытие содержания *функции* принятия решения как компонента управленческой деятельности требует организационно-нормативного рассмотрения (что и отражено в этой главе). Раскрытие психологических закономерностей *процессов* управленческих решений требует уже иного — дескриптивного подхода, ^тому посвящена гл. 20.

Организационный анализ функции принятия решения в управленческой деятельности включает следующие основные направления:

характеристику *места* и *роли* процессов управленческих решений в общей структуре управленческой деятельности, а также их взаимодействия с иными управленческими функциями;

анализ основных *параметров* внешней и внутренней среды организации, обуславливающих необходимость в *реализации* этой функции и оказывающих на нее наиболее сильное воздействие;

описание *нормативной структуры процесса* выработки принятия управленческого решения; определение его основных этапов и фаз;



характеристику основных *видов* и *классов* управленческих решений, систематизацию форм реализации этой функции; определение основных нормативных требований к управленческим решениям.

Что касается *роли* данной функции в общей структуре управленческой деятельности, то, как отмечалось выше, именно она рассматривается как наиболее важная и очевидная прерогатива руководителя. Данное обстоятельство зафиксировано в своеобразной взаимопологаемости понятий «принятие решения» и «управленческая деятельность». Функция принятия решения и соответственно процессы по ее реализации выступают своеобразным «ядром», стержнем всей деятельности управленческого типа, в наибольшей мере воплощают ее реальную сложность и ответственность. Локализация данной функции — ее место в общем процессе управления тремя основными обстоятельствами.

Во-первых, данная функция выступает как один из важнейших этапов процесса стратегического планирования. Она локализуется между фазами анализа стратегических альтернатив и собственно реализацией стратегии. Выработываемые при этом решения имеют наибольшее значение для всего функционирования организации; являются стратегическими как в прямом содержательном, так и в оценочном смысле.

Во-вторых, функция принятия решения включена в качестве необходимого компонента в реализацию всех иных управленческих функций. Она выступает поэтому как своеобразный *механизм* их осуществления. Например, определение целей организации сопряжено с их *выбором* из некоторого альтернативного их множества. Функция организации также предполагает *выбор* ее структуры. Функция планирования требует *выбора* того или иного стратегического варианта развития. Реализация контрольной функции опять-таки органично связана с выбором форм, методов и периодичности контроля.

В-третьих, любой значимый этап деятельности руководителя всегда связан с необходимостью оценки степени достижимости решаемых на нем проблем, задач. Поэтому в конце каждого этапа руководитель также обязательно принимает решение о том, достигнуты или нет изначально поставленные цели, можно ли, следовательно, считать его завершенным и переходить к следующим этапам. Тем самым функция принятия решения играет

## ГЛАВА 8. ФУНКЦИЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ

и роль своеобразного «моста» от одних этапов и фаз управленческой деятельности к другим. Именно поэтому функцию принятия определяют в качестве связующей.

### 8.2. Организационные факторы управленческих решений

Понятием факторов управленческих решений обозначаются основные параметры внешней и внутренней среды организации, оказывающие на них наиболее сильное влияние. Совокупность данных факторов характеризуется предельно высоким разнообразием и сложностью. Это обусловлено комплексным, т.е. *социально-техническим* типом организационных систем, а также множественностью форм их взаимодействия с внешним окружением. Они включают разнопорядковые факторы: производственно-технологические, социально-экономические, субъективно-психологические, культурные, демографические и др. Все они разделяются на внешне- и внутриорганизационные и воздействуют на реализацию функции принятия решения. Предельно высокое многообразие факторов затрудняет классификацию. Однако в теории управления все же сложились определенные представления о существовании трех *интегральных параметров* среды, в наибольшей мере влияющих на реализацию этой функции. Ими являются *неопределенность, сложность и динамичность* среды принятия решения.

Под *неопределенностью*, считающейся главным параметром, понимается недостаточность *релевантной* информации для выбора управленческих альтернатив. Релевантная информация — та, которая адекватна содержанию возникающих проблемных ситуаций, характеризует их содержание и необходима для выработки обоснованного решения. Следует иметь в виду, что именно условия неопределенности являются наиболее явным и характерным атрибутом управленческой деятельности. Руководитель практически всегда принимает решения в условиях той или иной степени неопределенности — как в отношении оценки текущего состояния системы, так и в особенности в отношении потенциально возможных вариантов развития событий. В связи с этим важнейшим профессиональным требованием к руководителю является его способность к принятию решений в условиях

неопределенности<sup>1</sup>. Неопределенность имеет множество причин возникновения. Главными из них являются два — на первый взгляд диаметрально противоположных — фактора. Так, неопределенность может возникать вследствие отсутствия (или недостаточности) необходимой для принятия решения информации. *Эта* причина обозначается понятием *информационного дефицита*. Но она может быть следствием и в деятельности руководителя возникает даже чаще по причине высокой *избыточности* информации. В этом случае имеют место очень большие трудности распознавания в огромном информационном потоке той информации, которая релевантна проблемной ситуации и необходима для выхода из нее. Еще одной важной и характерной для управленческой деятельности причиной неопределенности является то, что «информационными источниками» сведений для руководителя обычно выступают люди. Им свойственна способность, а иногда и потребность исказить (осознанно или нет) объективные данные, фальсифицировать их, скрывать ту или иную информацию. *Это* порождает недостоверность существенной части управленческой информации, что также приводит в итоге к неопределенности.

Под *сложностью* среды принятия решения понимается очень большое количество факторов, которые необходимо учитывать в процессе принятия решения, а также их тесную взаимосвязь и взаимовлияние друг на друга. Особенно большие трудности в этом плане создает то, что тесная взаимосвязь факторов приводит к изменениям всех других факторов при любом — даже незначительном изменении какого-либо одного из них. Иными словами, совокупность факторов влияет на выработку решений не как рядоположенная, механическая сумма, а как целостная и взаимосвязанная система.

Под *динамичностью* среды принятия решения понимается постоянная и высокая степень изменчивости внутри- и внешнеорганизационных факторов. В силу этого практически любое управленческое решение должно быть не только диагностическим, но и прогностическим. Оно должно учитывать те изменения среды, которые произойдут в ближайшее и отдаленное время — т.е. тогда, когда будет реализовываться принятое решение. Кроме того, дина-

<sup>1</sup> Одним из важнейших признаков профессионализма руководителя считается та степень неопределенности, при которой он в состоянии обеспечивать принятие эффективных решений.

## ГЛАВА 8. ФУНКЦИЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ

/«личностью обусловлены существенные и хорошо известные в практике управления временные ограничения на реализацию функции принятия решения — условия хронического цейтнота при ее осуществлении. Хорошее само по себе, но несвоевременное запоздалое решение является поэтому фактически ошибочным<sup>1</sup>.

Три интегральных параметра среды принятия решения, характеризующие различные ее стороны, в реальности действуют синхронно. Это в еще большей мере осложняет реализацию функции выработки управленческих решений. Вместе с тем в каждой конкретной ситуации эти три параметра могут быть выражены в разной степени, а их сочетание дает в итоге достаточно полную картину условий реализации этой функции. Для описания среды принятия решения используют так называемый куб Говарда [154], дающий схематическое представление о ней. Его вершины представляют собой восемь основных *типов ситуаций* принятия решения в зависимости от того или иного сочетания трех главных параметров среды (рис. 15).

Рис. 15. Куб Говарда:  
 1 — степень сложности; 2 — степень  
 динамики;  
 3 — степень  
 неопределенности

Наряду с тремя рассмотренными *общими* параметрами среды в деятельности руководителя существует еще один важный и главный — *специфический* параметр. Это — *степень конфликтности* среды, наличия и меры выраженности противоречивых, а часто — и антагонистических интересов у членов организации, в отношении которой принимаются те или иные

<sup>1</sup> Наряду с «опаздывающими» решениями в психологии управления известен интересный «феномен преждевременного решения»: это — решения, принимаемые до того, как возникнет объективная необходимость в них, когда ситуация еще «не созрела» и не оформилась в окончательном виде. В связи с этим считается, что сам выбор наиболее приемлемого момента для принятия решения является важным, хотя и очень специфическим видом решений; он составляет один из аспектов профессионального мастерства руководителя.

3

решения. В связи с этим управленческие решения приобретают ряд специфических особенностей, главной из которых является их компромиссность.

8.3. Нормативная структура процесса принятия  
управленческого решения

В теории управления существует ряд способов описания так называемого стандартного, т.е. нормативного, процесса выработки управленческих решений. Все они, однако, различаясь в деталях, в целом достаточно сходны. Эта общая последовательность этапов выработки решения обозначается понятием *процессуального инварианта*<sup>1</sup>. Он включает следующие этапы.

*Определение проблемной ситуации*, требующей выхода из нее посредством реализации функции принятия решения. Оно предполагает диагностику — выявление ситуации как таковой; определение ее «зон»; установление взаимосвязей с другими сторонами деятельности; характеристику особенностей ее содержания; выявление ее ключевых противоречий и постановку целей предполагаемого решения в ней. Здесь дается ответ на три исходных вопроса: что имеем? чего необходимо достичь? в чем трудности перехода от наличного к желаемому?

*Анализ содержания проблемной ситуации*, включающий три основных аспекта. Первый: информационный анализ ситуации с целью уменьшения (редукции) ее неопределенности и приведения к виду, более доступному для контроля над ней. Важным при этом является поиск и обнаружение скрытых — имплицитных параметров ситуации. Второй: определение основных «ограничивающих факторов», которые обычно и порождают проблему, требующую принятия решения. Третий: формулировка основных требований к решению — его критериев, которые затем будут положены в основу выбора одного из нескольких альтернативных вариантов.

*Формулировка альтернатив* включает в себя поиск, выявление, а также генерацию новых, т.е. не заданных нормативно, возможных выходов из проблемной ситуации. Исследования показывают, что итоговое качество управленческих решений является прямой функцией количества альтернатив, сформулированных на этой стадии. Часто (особенно в простых, стереотип-

<sup>1</sup> Инвариантный — неизменный, т.е. стабильный, независимо от типа решений.

## ГЛАВА 8. ФУНКЦИЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ

ных ситуациях) данный этап не выражен и не осознается руководителем как самостоятельный и важный, поскольку необходимая — искомая альтернатива ему представляется достаточно очевидной. Такое представление, однако, как показывает практика, очень часто приводит к ошибочным решениям. В связи с этим сформулировано «золотое правило» управленческих решений: если кажется, что в ситуации есть только один выход из нее, то он, скорее всего, является ошибочным [36]. Оно имеет следствие: если есть лишь одна альтернатива, то ее не следует ни принимать, ни отвергать, а необходимо попытаться сформулировать другие альтернативы. В особенности это относится к наиболее сложным проблемным ситуациям<sup>1</sup>.

*Отъезд альтернатив по системе сформулированных критериев и в соответствии с основными целями деятельности.* На данном этапе проводится многоаспектное рассмотрение преимуществ и недостатков каждого из альтернативных вариантов. Они рассматриваются и в прогностическом плане — с учетом параметра динамичности среды. Данный этап обозначается еще как фаза «взвешивания альтернатив».

*Выбор альтернативы* является основным этапом во всей структуре нормативного процесса управленческого решения, поскольку на нем делается ключевой (а часто — необратимый) шаг — осуществляется собственно принятие решения. Основным нормативным принципом данного этапа, сформулированным в теории рациональных решений, является *постулат Максимизации*: следует выбирать ту альтернативу, которая имеет наибольшую интегральную «полезность» — т.е. ту, которая максимизирует возможные «выигрыши» и одновременно минимизирует ожидаемые «проигрыши», убытки.

*Реализация принятого решения.* После выбора альтернативы необходима разработка специальных процедур, направленных на ее осуществление. В управленческой деятельности эта задача имеет особую специфику, значимость и сложность. Отличительной чертой этой деятельности является *несовпадение* тех, кто принимает, и тех, кто реализует решения. Поэтому организация деятельности «реализаторов» — исполнителей решения превращается в самостоятельную и важную задачу.

<sup>1</sup> Что также отражено в известном правиле: сложные проблемы всегда имеют простые, легкие для понимания неправильные решения.

### 8.3. НОРМАТИВНАЯ СТРУКТУРА ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

13

5

*Контроль исполнения, оценка эффективности и коррекция решения.* Любое решение и в особенности управленческое предполагает необходимость обратной связи о его результатах. Лишь в этом случае управление как процесс может быть эффективным и действенным. Лишь в этом случае появляется возможность извлечения и накопления управленческого опыта реализации решений. Как правило, любой опыт учит, но в особенности опыт неудачных решений. Наконец, лишь при условии контроля за решениями и получения информации об их результатах возможна коррекция принятых и (или) принятие новых решений (если прежние оказались неверными). Оценка и коррекция осуществляются путем сличения полученных результатов с теми, которые были сформулированы в качестве ожидаемых на первом этапе — этапе оценки исходной проблемой ситуации. В результате этого общая структура нормативного процесса управленческого решения приобретает вид *замкнутого контура*, обозначаемого понятием «решенческое кольцо» (рис. 16).

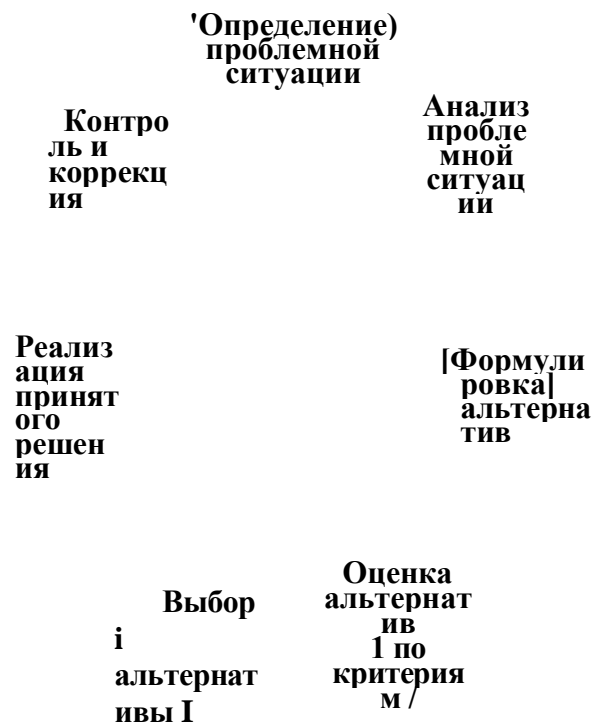


Рис. 16. Решенческое кольцо

## ГЛАВА 8. ФУНКЦИЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ

### 8.4. Типология управленческих решений и нормативные требования к ним

Управленческие решения обладают общим свойством *полиморфизма*. Полиморфизм — это множественность различных классов, типов, видов и форм реализации процессов принятия управленческих решений. Лишь благодаря полиморфизму процессов выбора функция принятия решения вообще оказывается возможной. Дело в том, что любая из разновидностей процессов принятия решения адекватна не любым, а лишь определенным управленческим ситуациям. Следовательно, лишь комплекс — множество различных видов решений могут обеспечить реализацию функции принятия решения во всем многообразии реальных управленческих ситуаций.

Все существующие разновидности реализации функции принятия решения нельзя проклассифицировать лишь по какому-либо одному признаку. Это можно сделать только на базе ряда критериев. Они в совокупности и дадут достаточно полное представление об общей картине видов решений в деятельности руководителя.

Ключевое значение для характеристики всей системы управленческих решений имеет понятие **организационного решения**. Это — выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью. Оно, как можно видеть, носит собирательный характер и определяет собой всю совокупность нормативно-предписываемых решений руководителя, непосредственно связанную с его должностным и формально-организационным статусом. Эти решения играют важнейшую роль в управленческой деятельности, но не исчерпывают всего их многообразия. Наряду с ними руководитель вынужден принимать огромное число и неформализованных (так называемых *вненормативных решений*). Они хотя и косвенно, но очень значимо влияют на эффективность его деятельности, на социально-психологические характеристики возглавляемой им организации.

Организационные решения подразделяются на две основные категории (по Г. Саймону): *запрограммированные* и *незапро-*



## 8.4. ТИПОЛОГИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ И НОРМАТИВНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К НИМ 1

37

*граммированные.* Запрограммированные решения имеют основные особенности:

они принимаются в ситуациях, которые могут быть предвидены заранее, в силу чего к ним можно было подготовиться (в той или иной мере);

они, как правило, реализуются в стандартных ситуациях, непосредственно связанных с основными задачами и сферами деятельности организации, поэтому им присуща достаточная определенность условий и исходных посылок;

для них характерен более или менее известный, определенный набор возможных альтернатив преодоления, а сами решения сводятся, таким образом, лишь к выбору из них, но не требуют генерации новых вариантов;

сам процесс решения и в первую очередь фаза оценки альтернатив разворачивается по четким, а часто — формализованным (математическим) правилам и носит алгоритмизированный характер;

принимаемые решения характеризуются поэтому минимальным риском и относительной ясностью путей реализации решения.

Незагпрограмированные решения имеют те же особенности, но с «обратным знаком». В практике управления гораздо чаще встречаются решения, частично являющиеся запрограммированными, а частично — незапрограммированными, т.е. *комбинированные* решения. Вообще два «чистых» типа — запрограммированные и незагпрограмированные решения в настоящее время рассматриваются как полюса *континуума*, внутри которого располагается большинство реальных организационных решений.

Другая важнейшая классификация нормативных решений предполагает деление их видов в зависимости от того, при реализации какой функции управления они осуществляются. По этому признаку выделяются; *целевые, прогностические, плановые, мотивирующие, контрольные, организационные, коррекци-онные, производственно-технологические решения.* Каждый из этих видов конкретизируется далее в многочисленных подвидах. Так, кадровые решения включают в себя огромный спектр подвидов принятия решения, связанных со всей совокупностью кадровых аспектов деятельности руководителя (начиная, скажем, от отбора кандидатов и кончая выбором членов организации, подлежащих сокращению). Понятно поэтому, что деление видов принятия решения по признаку их соответствия с основными управленческими функциями — это, фактически, определение основных категорий процессов управленческого выбора.

## ГЛАВА 8. ФУНКЦИЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ

По признаку исходной *неопределенности* ситуации управленческих решений и соответственно процессы выбора в них подразделяются на *структурированные* и *неструктурированные* («хорошо определенные» — well-defined и «плохо определенные»). Первые отличаются от вторых по трем основным признакам: субъект располагает в них всей необходимой и достаточной информацией для решения; заранее (априорно) известен набор альтернатив выхода из ситуации; для каждой альтернативы известны наборы «выигрышей» и «проигрышей», к которым приведет ее принятие, т.е. система последствий.

С этой классификацией связано разделение управленческих решений на *детерминистские* и *вероятностные*. Первые имеют место, как правило, в структурированных ситуациях. Они характеризуются, во-первых, использованием в их подготовке нормативных процедур, а во-вторых, направленностью на максимальное устранение элементов риска из их процесса. Вторые, наоборот, характеризуются использованием «мягких» — ненормативных процедур выработки, а часто — интуитивных средств и вполне допускают риск как необходимый параметр итогового решения.

Другая классификация базируется на психологическом критерии и включает три типа решений: *интуитивные* решения; решения, основанные на *суждениях*; *рациональные* решения. Интуитивные решения отличаются тем, что в них вообще не представлены те этапы, которые были рассмотрены выше и, в частности, этап осознанной оценки — «взвешивания» альтернатив. В целом очень трудно дать содержательную характеристику этому типу: он столь же трудно поддается научному анализу, сколь и типичен для практики управления. Некоторые собственно психологические механизмы интуитивного выбора рассматриваются в гл. 20. Решение, основанное на суждениях, — это выбор, обусловленный знаниями и прошлым опытом. Субъект выбирает ту альтернативу, которая принесла ему успех в прошлом. Эти решения обозначаются иногда как репродуктивный тип решений. В отличие от них рациональные решения не имеют непосредственной опоры только на прошлый опыт как «здравый смысл», а принимаются на основе последовательности нормативных аналитических процедур, которые были рассмотрены при характеристике основных этапов процесса управленческого решения.

Различия форм решения по параметру «интуитивности-рациональности» отчетливо проявляются и в следующей классифика-

#### 8.4. ТИПОЛОГИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ И НОРМАТИВНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К НИМ

13

9

ции видов принятия решения — по признаку их инновационности. Согласно этому основанию, дифференцируются *рутинные, селективные, адаптационные и инновационные* решения [12]. Рутинные решения сводятся лишь к распознаванию проблемы и ее преодолению хорошо известным способом. Селективные решения предполагают выбор одного из ряда известных способов. Адаптивные решения требуют изменения известных способов с учетом особенностей ситуации. Инновационные решения имеют место тогда, когда ситуация не может быть преодолена каким-либо известным способом и требуется создание принципиально нового способа ее решения.

По признаку содержания также *выделяются запрещающие, разрешающие и конструктивные* решения [35]. Суть первых двух ясна по определению — они либо дают «добро», либо «накладывают вето» на предложения снизу. Конструктивные же решения — те, в которых руководитель не столько санкционирует или запрещает предложенный ему другими вариант, а разрабатывает и предлагает его сам.

В связи с усложнением современных организационных систем, возрастанием трудностей управления ими, в последнее время очень большое распространение приобрел институт различного рода экспертов, советников, консультантов, аналитиков. Они оказывают помощь руководству и в управлении в целом, и в особенности — в реализации функции принятия решения. В связи с этим различают категорию *экспертно-консультативных* решений, которая, в свою очередь, также включает ряд разновидностей.

Наиболее обобщающей типологией форм управленческих решений является их разделение на две основные категории: *индивидуальные и коллегиальные*. Управленческие решения могут приниматься как результат индивидуального труда руководителя. Они при этом реализуются как бы автономно от группы (организации), хотя и при сохранении ее влияния на решения. Однако управленческие решения очень часто принимаются в совместной — коллегиальной форме. Характерно, что во многих случаях коллегиальная форма принятия решений предписывается нормативно: даже если руководитель хочет принять эти решения лично, он не вправе этого сделать.

Управленческие решения классифицируются и в зависимости от того, какая *стратегия* используется в коллегиальных управ-

## ГЛАВА 8. ФУНКЦИЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ

ленческих решениях. Существует несколько основных стратегий коллегиально принимаемых решений — *мажоритарная* (стратегия простого большинства); стратегия *консенсуса*; стратегия «*навязанного выбора*», когда руководитель хотя и корректирует свое мнение с учетом коллегиальных факторов, все же право на окончательное решение оставляет за собой<sup>1</sup>.

Все рассмотренные классификации частично перекрываются и в итоге взаимодополняют друг друга. Например, инновационные решения могут одновременно быть и индивидуальными, и совместными. Рациональные решения могут быть и запрограммированными, и незапрограммированными и т.д.

По отношению, ко всем рассмотренным типам управленческих решений предъявляется ряд нормативных требований. Эти требования задают собой нормативно-рационалистический идеал и рассматриваются в качестве «признаков хорошего решения». Полный их набор достаточно обширен, к тому же они существенно варьируются в зависимости от уровня руководства, характера проблемной ситуации, сферы деятельности и пр. Поэтому ниже приводятся лишь основные, наиболее универсальные из них.

*Эффективность решения.* Принятая альтернатива должна обеспечивать конструктивное преодоление проблемной ситуации и быть наилучшей среди всех потенциально возможных; только при соблюдении этого эффективность управленческой деятельности может быть максимизирована.

*Обоснованность решения.* Принимаемая альтернатива должна не только адекватно отражать особенности реальной ситуации и показывать конкретные пути ее преодоления, но и быть понятной для исполнителей. Для этого принимаемое решение должно пройти процедуру организационного обоснования.

*Своевременность решения.* Нет «абсолютно правильных» решений — все они обретают это свойство лишь в соотнесении с конкретными, складывающимися в тот или иной период времени ситуациями, которые динамично и достаточно быстро сменяют друг друга. Поэтому хорошее само по себе может быть ошибочным просто в силу несвоевременности его принятия — либо запаздывания, либо неоправданного «забегания вперед».

<sup>1</sup> Эта стратегия описывается известной формулой: «Я вас всех выслушал, а теперь вы послушайте, что мы будем в действительности делать» [76].

#### 8.4. ТИПОЛОГИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ И НОРМАТИВНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К НИМ

14

##### 1

*Реализуемость (выполнимость) решения* является важнейшим требованием к управленческим решениям (в ряде случаев — более важным, чем эффективность). Любое, даже самое хорошее, обоснованное, своевременное и вообще — обладающее всеми мыслимыми достоинствами решение будет бесполезным без свойства реализуемости. На практике ключевая роль свойства реализуемости приводит к тому, что управленческое решение фактически всегда выступает как продукт компромисса между абстрактно-лучшим и реально-выполнимым вариантами.

*Конкретность и регламентированность решения.* Хорошее решение дает не только общее — принципиальное разрешение проблемной ситуации, но и включает план — конкретные способы его реализации и их последовательность. Оно регламентирует исполнение по отдельным подразделениям и работникам. Это является одновременно и предпосылкой для эффективной реализации последующего контроля за результатами решения, без которого оно в принципе не может быть действенным и конструктивным.

*Сочетание жесткости и гибкости.* Существует правило, согласно которому, если решение принято, оно должно выполняться. Поэтому руководитель, как никто другой должен проявлять жесткость, твердость в ходе реализации решения. Однако грань между твердостью как позитивным качеством и консерватизмом очень тонка и подвижна. Как показывает практика, подавляющее большинство управленческих решений отнюдь не являются необратимыми в плане возможного исправления тех последствий, которые возникают в случае их ошибочности. В силу этого важнейшим становится умение руководителя вовремя распознать и — что для него еще труднее — признать ошибочность принятого решения, проявить гибкость в плане его необходимых корректив (или вообще — отказа от него). Кроме того, уже в процессе принятия решения опытные руководители, как правило, продумывают «запасные варианты» (подстраховки). Это — один из способов сочетания жесткости и гибкости решений.

*Соблюдение в решении принципа «ограничивающего фактора».* Понятие ограничивающих факторов уже было определено (см. выше). Это те стратегические, ключевые факторы, которые в наибольшей степени препятствуют достижению желаемой цели. «Анализ, необходимый для принятия решения, на самом деле представляет собой поиск «стратегических факторов» [43].

Поэтому данный принцип формулируется следующим образом: когда делается выбор из нескольких альтернатив, то чем лучше индивид в состоянии осознать и преодолеть факторы, являющиеся ограничивающими или решающими, тем более точно и успешно он выберет наиболее благоприятную альтернативу.

Заключительным аспектом нормативного анализа функции принятия решения является вопрос об основных методах, которыми она может реализовываться. Точно так же, как процесс принятия решения — это «центральный пункт» теории управления [58], так и методы принятия решения — это наиболее развитый, формализованный ее раздел. Он оформился в настоящее время в специальное направление, очень широко базирующееся на математическом аппарате, системном анализе, теории операций и других нормативных дисциплинах. Специальный анализ содержания этих методов выходит далеко за пределы данной книги, поскольку все они носят нормативный, а не психологический характер. Это, прежде всего, такие методы и направления, как теория игр, теория статистических решений, теория динамических решений, теория операций, линейное программирование, моделирование (имитационное, натурное, экономическое, каузальное). Ознакомиться с ними можно по источникам [25, 34, 58, 69].

## Глава 9. Функция мотивирования

### 9.1. Определение функции мотивирования

Достойные цели, перспективные планы, правильные решения, хорошая организация будут малоэффективными без обеспечения мотивации — заинтересованности исполнителей в их реализации. Поскольку суть менеджмента — это «достижение результата посредством других людей», нужно, чтобы они захотели делать то, что от них требуется. Как гласит один из постулатов управления, «единственный способ заставить человека сделать что-либо — это сделать так, чтобы он сам этого захотел». Индивидуальная производительность, а также эффективность деятельности организаций в целом находятся в прямой и очень явной зависимости от степени мотивированности работников. Мотивация может компенсировать многие недостатки других функций — например недостатки в планировании или в организации. Однако слабую мотивацию практически невозможно чем-либо компенсировать и восполнить. В силу этого важнейшей функцией руководителя является мотивирование исполнителей — создание, поддержание и развитие мотивации работников.

Раскрытие содержания функции мотивирования тесно связано с проблемой *мотивации трудовой деятельности* в целом. Это создает большие трудности решения данной проблемы — прежде всего из-за ее широты и комплексности. Поэтому вначале необходимо определить те ее аспекты, которые наиболее специфичны управленческой деятельности. Во-первых, это характеристика мотивации *исполнительской* деятельности. Она требует характеристики основных мотивов трудовой деятельности — того, к чему должен апеллировать руководитель, организуя свои мотивационные воздействия. Во-вторых, это характеристика собственной мотивации деятельности *руководителя*, выявление специфики ее основных закономерностей (мотивация управления). В-третьих,

это описание состава, структуры и содержания непосредственно *функции мотивирования* как одного из основных компонентов управленческой деятельности. В реальной практике управления эти аспекты тесно взаимосвязаны. В данной главе рассматривается третий из них — функция мотивирования<sup>1</sup>.

Для того чтобы лучше понять сущность функции мотивирования, необходимо обратиться к одному из наиболее общих положений теории мотивации трудовой деятельности. Оно состоит в том, что сама необходимость мотивирования является прямым следствием разделения труда в условиях совместной деятельности. В условиях строго индивидуальной деятельности, направленной на создание того или иного продукта, конечного результата этой деятельности, *он сам* и те блага, которые он принесет, являются достаточным мотиватором. Поэтому здесь нет необходимости в мотивировании как таковом. В совместной деятельности под влиянием разделения труда происходит отчуждение субъекта от конечного результата. Каждый член совместной деятельности превращается в частичного работника. Он работает не на конечный результат как средство удовлетворения своих потребностей, а совершенно по иным причинам. Например, ни один работник какой-либо аэрокосмической корпорации никогда в жизни не пользовался и даже не думает пользоваться *итоговым* ее продуктом — космическим кораблем. Этот продукт, возможность его непосредственного использования для удовлетворения потребностей здесь, как и во всех иных аналогичных случаях, не играет никакой мотивационной роли. В качестве реальных мотиваторов выступают те блага, которые он получит за выполнение своих обязанностей как частичного работника. Это автоматически ставит вопрос о системе мотивирования и стимулирования, а также о ее справедливости, эффективности и обоснованности. Она должна реально и действенно стимулировать каждого члена организации на выполнение предписываемых ему разделением труда обязанностей. От того, насколько она будет эффективной, в какой степени она будет субъективно понята и принята работником как справедливая, зависит обеспечение мотивации исполнения.

Существует два исходных принципа создания систем мотивирования. Во-первых, они должны быть ориентированы не только на *часть* всех потребностей работника (обычно — материаль-

<sup>1</sup> Два других аспекта рассматриваются в гл. 23.



ные), а на все присущие ему типы и виды потребностей. Во-вторых, они должны адекватно выявлять и учитывать реальный вклад каждого исполнителя в итоговый результат и обеспечивать стимулирование, пропорциональное этому вкладу. Если второй принцип предполагает использование организационных средств, то реализация первого базируется на психологических представлениях о строении мотивации личности. В связи с этим функция мотивирования рассматривается как наиболее «психологичная» среди всех иных управленческих функций. Это, по существу, и есть непосредственная, *практическая психология управления*<sup>1</sup>. Сущность функции мотивирования и роль в ее обеспечении со стороны руководителя состоят, таким образом, в создании системы, удовлетворяющей этим двум указанным принципам. Наиболее частой, хотя и вполне объяснимой ошибкой управления является абсолютизация материальных мотивов и стимулов. Конечно, в определенных границах и особенно в сочетании с еще одним стимулом — страхом наказания за невыполнение работы эта система («политика кнута и пряника» — «carrot — and stick motivation») вполне жизнеспособна. Вопрос, однако, в том, является ли она *лучшей*. Эти стимулы хотя и являются очень важными (более того, главными), но все же — не единственные и не позволяют поэтому полностью реализовать мотивационный потенциал личности.

Своеобразный прорыв в осознании этого основополагающего положения, приведший к включению проблемы мотивации в теорию управления, произошел благодаря знаменитым экспериментам Э. Мэйо на одной из текстильных фабрик в Филадельфии. Их общий смысл состоит в следующем. На одном из участков текучесть кадров достигала 250%, тогда как на других аналогичных не превышала 5—6%. Материальные стимулы (повышение заработка, улучшение гигиенических условий труда) не давали эффекта. Э. Мэйо, подробно проанализировав ситуацию, предложил сделать два 10-минутных перерыва в работе, в течение которых работницы получили возможность общения друг с другом, т.е. удовлетворения своих социальных потребностей в коммуникациях. Кроме того, уже сам факт проведения исследования привел к тому, что у них

<sup>1</sup> Чтобы грамотно работать с предметом своего труда — субъектами, личностями исполнителей, руководитель должен знать особенности «материала своего труда». Главные же и наиболее специфические особенности субъекта как предмета управления коренятся в мотивационной сфере личности. Воздействовать на исполнителя можно лишь через нее.

сложилось представление о социальной значимости их работы. В результате текучесть практически исчезла, а производительность резко возросла. Подчеркнем, что произошло это исключительно по причине «включения» социальных мотивов<sup>1</sup>. С этого — очень показательного, хотя и весьма простого с современной точки зрения исследования начались интенсивные мотивационные исследования в теории и практике управления.

Для того чтобы полно, эффективно и грамотно использовать весь мотивационный потенциал, руководитель должен знать, из каких основных категорий факторов он состоит. В общепсихологическом плане под *мотивом* понимается осознанное внутреннее побуждение к активности<sup>2</sup>. Все побудительные источники активности личности объединяются понятием *мотиваг^лонной сферы*. Она включает следующие компоненты: *потребности личности, ее интересы, стремления, влечения, убеждения, установки, идеалы, намерения*, а также социальные *роли, стереотипы поведения, социальные нормы, правила, жизненные цели и ценности* и, наконец, *мировоззренческие ориентации* в целом. Важнейшее место среди них принадлежит потребностям, которые включают ряд основных типов. Они могут быть упорядочены, как показано на рис. 17.

Будучи основной, эта классификация не является единственной. Потребности характеризуются и по иным основаниям: *врожденные и приобретенные, первичные и вторичные, результативные и процессуальные, гомеостатические и антигомеостатические* и др. Не останавливаясь на их характеристике (поскольку они подробно описаны в соответствующих психологических учебниках), отметим лишь два момента. Во-первых, многообразие типов потребностей определяет чрезвычайную сложность формирующихся на их основе мотивов. Следовательно, существует множество путей воздействия на мотивационную сферу через «подключение» различных категорий потребностей. Во-вторых, любое поведение, любая форма трудовой деятельности всегда имеет в своей основе не какой-либо один, а несколько мотивов. Для обозначения этого факта в пси-

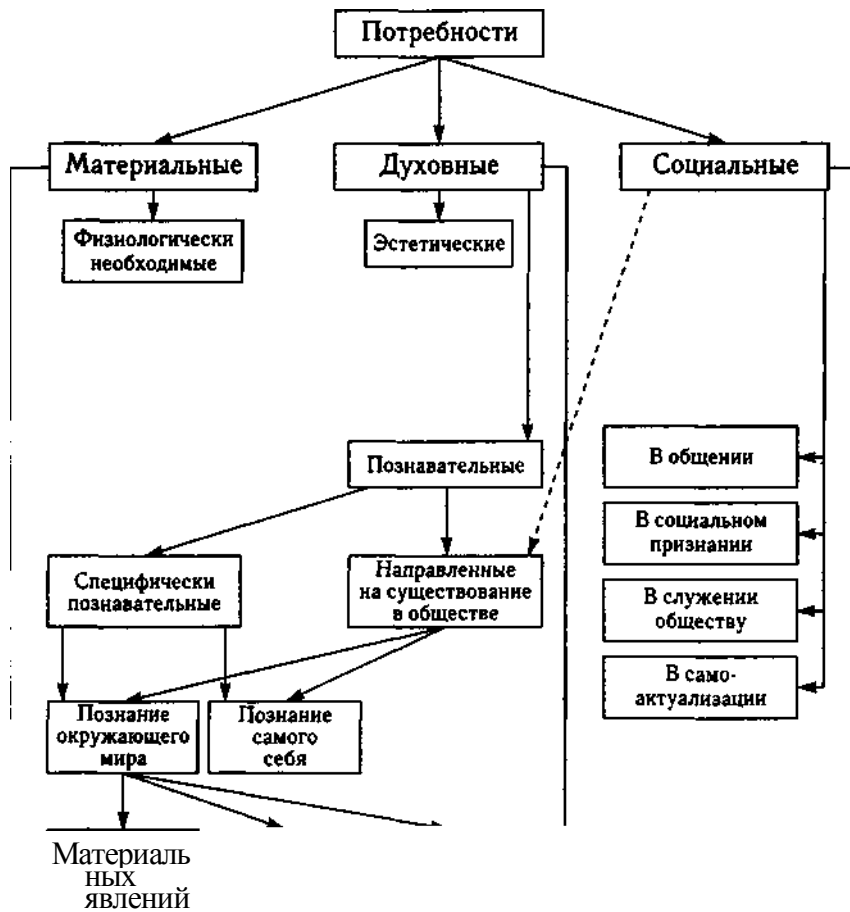
<sup>1</sup> Впоследствии, когда эти предложения были отменены (пришедший на этот учас- ток новый супервайзер заявил, что «надо работать, а не разговаривать»), ситуация опять вернулась к своему исходному состоянию. Это лишний раз подчеркивает «чистоту» самого этого эксперимента.

<sup>2</sup> Этимология понятия «мотив» (от лат. *motiVatio*) в конечном счете связана с корнем «то»: мотор, мобильность и общее — *movement* — движение.

## 9 1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ФУНКЦИИ МОТИВИРОВАНИЯ

147

хологии существует понятие полимотивированности поведения и деятельности. Между различными мотивами могут при этом складываться те или иные отношения — как позитивного (взаимосиливающего), так и негативного характера. Следовательно, обеспечение мотивации трудовой деятельности должно учитывать и необходимость согласованности мотивационных воздействий на исполнителя.



Социаль ных явлений	Познание эмоционал ных отношений
---------------------------	---

Синтетичес  
кие  
потребности

Рис. 17. Классификация потребностей личности (по [106] )

**9.2. Концепции мотивации  
исполнительской деятельности**

Та степень, с которой реализовывались рассмотренные выше положения теории мотивации в практике управления, была различной на основных этапах эволюции менеджмента. В этом плане выделяется *три основных подхода* к общей трактовке природы мотивации работника, к пониманию того, на какой основе должна реализовываться функция мотивирования. Эти теории получили условное обозначение «теория X», «теория Y» и «теория Z» (Д. МакГрегор, О. Шелдон, В. Оучи).

«Теория X» базируется на следующих положениях:

людям свойственно врожденное чувство неприязни к работе; она не выступает для них мотиватором и, если можно, они стараются ее избежать;

в силу этого людей необходимо принуждать к работе и контролировать их, в том числе — держать под угрозой наказания;

«среднему человеку» присуще стремление избежать ответственности и желание, чтобы им руководили;

люди мотивируются, в основном, экономическими потребностями и будут делать то, что дает им наибольшую экономическую выгоду;

люди исходно пассивны, и их нужно стимулировать, заставлять работать.

«Теория Y», разработанная как своеобразный противовес «теории X», основывается на совершенно иных тезисах:

людям изначально присуща потребность реализовывать умственные и физические усилия для выполнения какой-либо работы; это так же естественно, как отдыхать или играть;

контроль и угроза — не единственные средства мобилизации усилий. Человеку свойствен также и самоконтроль, и саморучководство;

цели деятельности, а не только вознаграждение мотивируют работу людей;

человеку свойственна потребность в ответственности и инициативе;

само содержание труда и интерес к нему также выступают мотиваторами деятельности;

люди в основном мотивируются социальными потребностями и стремятся проявлять свою индивидуальность.

«Теория Z» в значительной мере является развитием «теории Y» с учетом современного (особенно японского) опыта менеджмента. В ней формулируются следующие принципы максимально полного использования мотивационного потенциала работника:

- гарантия занятости и создание обстановки доверительности;
- создание атмосферы корпоративной общности, преданности фирме<sup>1</sup>;
- необходимость постоянного внимания руководства к исполнителям, максимально частые контакты между ними;
- гласность внутрифирменной информации, общность целей и ценностей руководства и рядовых работников;
- создание атмосферы общей ответственности;
- предоставление возможно большей свободы в выборе средств работы; создание «духа доверия» работнику;
- особое внимание к социальным контактам исполнителей по «горизонтали», т.е. к неформальным связям<sup>2</sup>.

Таким образом, эти три теории задают очень различные ориентиры А^Я осуществления функции мотивирования. Они апеллируют к разным категориям потребностей и мотивов человека. В связи с этим в теории управления принято считать, что выбор той или иной из них руководителем определяется общим стилем его деятельности. Так, авторитарный (директивный) стиль базируется на «теории AV; демократический — на «теории Y», «пар-тисипативный» (соучаствующий) — на «теории Z». Подробнее об этом см. в гл. 14, 23.

Большое значение для раскрытия системы мотивов трудовой деятельности, для организации функции мотивирования имеет еще одна концепция, получившая очень широкое распространение в практике управления. Это — так называемая двухфакторная теория Ф. Херцберга. На основе обширных исследований этот исследователь пришел к выводу, согласно которому все основные мотивы должны быть подразделены на две главные и принципиально отличные друг от друга группы — на «факторы

<sup>1</sup> Показательно, например, что, представляясь, японец сначала называет фирму, где он работает, а затем свое имя.

<sup>2</sup> «Теория Z» нашла наиболее полное воплощение в общей идеологии японского менеджмента — в системе «пожизненного найма».

*гигиены»* и «*факторы-мотиваторы*». Суть первых состоит в том, что они снимают или уменьшают неудовлетворенность человека работой, но сами по себе не способны повысить степень его удовлетворенности ею. Они, следовательно, необходимы, но недостаточны для создания высокой мотивации. Эти факторы содействуют мотивированию не прямо, а косвенно — через снятие неудовлетворенности. К числу таких факторов Ф. Херцберг отнес, например, условия труда, общую политику фирмы, степень непосредственного контроля за работой, заработную плату, характер отношений с коллегами и руководством, отсутствие частых производственных стрессов, регулярное информирование о состоянии дел в организации. Если все они находятся на приемлемом уровне, то неудовлетворенность («амотивация») не возникает. Этого, однако, недостаточно для обеспечения мотивирования, поскольку удовлетворенность от работы непосредственно определяется «факторами-мотиваторами». К ним относятся: возможность достижения успеха в работе, возможность и реальность продвижения по службе, признание результатов работы и их публичное одобрение, наличие высокой степени ответственности, возможность повышения уровня профессиональной компетентности, сложность и интересность работы, разнообразие и гибкий темп работы, участие в планировании работы и др. В целом факторы гигиены соотносятся с условиями работы, со средой, в которой она реализуется; факторы-мотиваторы — с самим характером, сущностью и содержанием работы.

Из теории Ф. Херцберга следует очень важный для оптимизации функции мотивирования вывод. Он получил оформление в понятии *программ обогащения труда*. Эти программы направлены на то, чтобы расширить содержание мотивационного потенциала труда посредством максимального использования не только факторов гигиены, но и факторов-мотиваторов. Обогащение труда предполагает такую организацию работы, при которой она дает почувствовать исполнителю сложность и важность порученного ему дела, независимость в выборе решений, отсутствие монотонности и рутинных операций, ответственность за задания, ощущение того, что человек выполняет отдельную и самостоятельную работу.

Теории Х, Y, Z, а также концепция Ф. Херцберга в значительно большей степени направлены на характеристику содержания мотивации *исполнительской* деятельности. Они поэтому наибо-

лее важны для анализа собственно *функции мотивирования*. Наряду с ними существуют и иные теории мотивации деятельности. Они, однако, связаны уже не только с мотивацией исполнительской деятельности, а непосредственно с мотивацией управленческой деятельности. В них раскрываются и особенности мотивации деятельности руководителя, в силу чего они подробно анализируются в гл. 23\ которая поэтому составляет в тематическом отношении единое целое с данной главой. В силу этого к изложенным здесь материалам полезно обратиться вновь после прочтения гл. 23.

#### 9.3. Основные подходы к реализации функции мотивирования

В настоящее время существует два основных подхода к организации функции мотивирования — *комплексно-методический* и *адаптивно-организационный*.

Первый из этих подходов включает комплекс четырех основных групп методов, направленных на оптимизацию мотивационного потенциала работы. По силе обуславливаемого ими производственного эффекта они выстраиваются в такую последовательность: 1) экономические методы, 2) целевой метод, 3) метод проектирования и перепроектирования работы («обогащения труда»), 4) «метод соучастия» — вовлечения работников («пар-тисипативный метод»).

*Экономические методы.* Все они основаны на системе основополагающих *принципов* организации материального вознаграждения за выполненную работу. Эти принципы в наиболее полном виде были сформулированы Д. Синком и состоят в следующем [87]:

коммуникация, сотрудничество и согласие между работниками и администрацией относительно общих правил организации системы стимулирования;

опора на обоснованную и справедливую систему оценки работы;

хорошо продуманные, обоснованные и приемлемые критерии измерения и оценки работы;

<sup>1</sup> Это — концепция «иерархии мотивов» А. Маслоу; «теория ожидания» В. Врума; «теория справедливости»; модель Л. Портера и Э. Лоулера; «теория трудовых инвестиций»; концепция «трудового вызова»; теория мотивации достижения Дж. Аткинсона и Л. МакКлелланда и др.



## ГЛАВА 9. ФУНКЦИЯ МОТИВИРОВАНИЯ

разумные нормативы работ;  
 поощрение должно четко увязываться с  
 результативностью;  
 измерению и вознаграждению должны подлежать все  
 виды работ и обязанностей;  
 простота системы стимулирования;  
 упор должен делаться на качество работы;  
 увязка вознаграждения и результативности во времени;  
 создание в большей степени атмосферы сотрудничества,  
 нежели конкуренции;  
 вознаграждение за стимулированные, а не за приемлемые  
 уровни результативности;  
 действенная и экономичная стратегия вовлечения  
 работников в выявление целей в области повышения  
 производительности;  
 контроль за нормативами;  
 наличие механизма для пересмотра нормативов;  
 гарантированные часовые ставки или уровень заработной  
 платы;  
 стимулирование дополнительных работ;  
 гарантия работы;  
 прогнозы объема работ на перспективу и их доведение до  
 исполнителей.

Наряду с ними существует еще три общих  
 «экономических правила» мотивирования. *Первое:* размер  
 премий как одного из наиболее распространенных средств  
 мотивирования не должен быть менее 30% заработной платы.  
 В противном случае она становится «неразличимой» и  
 утрачивает свою стимулирующую роль. *Второе:*  
 эффективность экономических методов резко возрастает при  
 их сочетании с иными — прежде всего, социально-  
 психологическими методами мотивирования. Например, та  
 же премия, просто начисленная дополнительно к заработной  
 плате и выдаваемая индивидуально, будет несопоставимо  
 менее эффективной по сравнению с публичной процедурой  
 ее вручения, скажем, в торжественной обстановке — «на  
 глазах» у всего коллектива. *Третье:* следует избегать ошибки  
 «слишком далеких материальных выгод». Например, метод  
 отчислений в пенсионный фонд практически не оказывает  
 влияния на текущую мотивацию. Как отмечает К. Киллен,  
 «...трудно убедить человека напряженно работать сегодня,  
 обещая ему значительную сумму через 30 или 40 лет» [34].

*Целевой метод* базируется на двух важных  
 психологических закономерностях. Во-первых, придание  
 целям четкой и ясной формы само по себе приводит к  
 повышению мотивации. В пси-

хологии наличие субъективно принятой цели рассматривается в качестве самостоятельного и важного мотиватора поведения. Такие — субъективно принимаемые в качестве обоснованных, перспективных и лично значимых — цели обозначаются понятием *квазипотребности*. Во-вторых, большей мотивирующей силой обладают обычно более трудные цели, нежели легко достижимые. Психологическим механизмом, объясняющим этот феномен, является то, что трудная цель рассматривается человеком как «вызов его способностям», убежденность в возможности ее достижения и повышает самооценку им своих возможностей и собственной значимости. В связи со сказанным в практике управления сформулирован ряд *характеристик*, которым должны удовлетворять цели, формулируемые руководством перед исполнителями [по 40]: 1. Цели должны быть измеримыми. 2. Результаты работы должны быть обозначенными. 3. Цели должны включать точные сроки. 4. Они должны быть мобилизующими, но достижимыми. 5. Они должны концентрировать внимание на возможности роста производительности труда. 6. Они должны предусматривать потенциальные стимулы для тех, кто должен достичь цели. 7. Они должны пользоваться поддержкой организации. 8. Они должны быть контролируемы. 9. Должны быть лица, ответственные за цели. 10. Цели должны поддаваться оценке; результаты их достижения должны быть ясны. 11. Необходимо иметь процедуру ранжирования и (или) отбора целей и задач, под которые следует выделять ресурсы<sup>1</sup>.

Метод *проектирования и перепроектирования работ* («обогащение труда»). Проектирование работ предполагает формальную и неформальную организацию трудовых заданий, учитывающую их содержание, а также особенности межличностных отношений с таким расчетом, чтобы они удовлетворяли основным параметрам мотивации работника. Цель перепроектирования работы также состоит в повышении мотивации путем изменения и совершенствования уже существующей ее организации. Как впервые было показано Д. Хакменом и Г. Олдхэмом, оно позитивно меняет общее отношение человека к своей работе, открывает возможность улучшения структуры организации, су-

<sup>1</sup> Ряд других требований к формулировке целей был рассмотрен в гл. 4; кроме того, в гл. 24 представлены и дополнительные правила, вытекающие из специфики партисипативных методов управления.

## ГЛАВА 9. ФУНКЦИЯ МОТИВИРОВАНИЯ

щественно повышает мотивацию и, следовательно, эффективность труда [150]. Одним из главных правил перепроектирования является привлечение работника к участию в планировании работы. Данный метод имеет в своей основе психологические закономерности обогащения («расширения») труда. Как уже отмечалось, суть обогащения состоит в таком изменении организации и содержания работы, которое позволяло бы включить в нее полный набор не только факторов гигиены, но и в особенности факторов-мотиваторов. «Богатой» в мотивационном отношении работе присущи следующие основные черты: 1. Ответственность: работник отвечает за результативность. 2. Достижения: работник считает, что он выполняет важную работу. 3. Контроль над ресурсами: работа предполагает контроль исполнителя над расходованием ресурсов. 4. Обратная связь: наличие своевременной информации о результатах работы. 5. Профессиональный рост: возможность повышения уровня квалификации. 6. Условия труда: возможность контроля работника над условиями труда. Другим вариантом «обогащения» является концепция «характеристик работы» Д. Хакмэна и Г. Олд-хэма, согласно которой высококвалифицированным может быть лишь труд, обладающий следующим набором особенностей: разнообразие, законченность, значимость, самостоятельность, Психологический комфорт, возможность личностного и профессионального роста, отсутствие антимотиваторов.

*Метод вовлечения работников* основан на идее возможно более полного привлечения исполнителей к самому процессу организации его труда и управления им. Исполнитель перестает быть при этом только пассивным объектом управленческих воздействий и становится активным участником — субъектом управления. В результате раскрепощается активность (в том числе — и творческая) и инициативность, повышается мотивация и ответственность. В этом случае имеет место явление, называемое в психологии феноменом «размораживания потенциала субъекта труда». Как было отмечено в гл. 1, именно данный метод, являясь наиболее современным (и потому — пока еще менее распространенным, нежели другие), наиболее перспективен и действен. Ему, по общему мнению, принадлежит будущее<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Яркий пример его большой эффективности — лидирующее положение японского менеджмента, общей идеологией которого является именно этот подход.

В процедурном плане этот метод требует соблюдения следующих условий:

- предоставление работнику права голоса при решении проблем;
- консультации, поиск согласия;
- согласие с окончательным решением;
- целенаправленные, систематизированные попытки выявить и использовать индивидуальную и коллективную мудрость;
- совместное принятие решения;
- действенное делегирование прав;
- совместное выявление проблем и определение соответствующих действий;
- возможность создать надлежащие условия и установки;
- наличие механизма для улучшения сотрудничества и администрации.

Действенность партисипативного метода, заставляющая все чаще использовать его в современном менеджменте, объясняется не только мотивационными, но и многими психологическими причинами. Отметим главные из них. При его использовании возрастает профессиональная зрелость работников, их способность и готовность к труду. Происходит децентрализация управления и начинают проявляться присущие ей преимущества. Возрастает коллективная ответственность за счет оптимального соделегирования и распределения полномочий. Возрастает «средний уровень интеллекта исполнения» в связи с «размораживанием» творческой инициативы. Улучшаются коммуникации в организациях, и поэтому оптимизируется общий климат в них, что, в свою очередь, само по себе является важным источником роста производительности труда. При этом надо учитывать и еще одну закономерность. Все указанные причины *непосредственно* воздействуют на улучшение деятельности организаций. Однако они содействуют и повышению мотивации исполнителей, а она, в свою очередь, опять-таки имеет своим следствием рост производительности. Таким образом, указанные причины действуют и *косвенно* — через мотивацию<sup>1</sup>.

Второй основной подход к реализации функции мотивирования обозначается как *адаптивно-организационный*. Он, од-

<sup>1</sup> Одной из распространенных организационных форм данного метода являются, как известно, «кружки качества». Они, как и другие партисипативные методы в целом, дают высокие результаты. Например, на одного работающего японца приходится в среднем 20 рационализаторских предложений в год, а на одного российского работника — 0,05; или иначе: 1 японец делает в год 20 предложений, а 20 россиян — одно [89].

## ГЛАВА 9. ФУНКЦИЯ МОТИВИРОВАНИЯ

нако, лишь условно может быть отделен от рассмотренного выше, поскольку во многом использует те же самые методы и принципы создания мотивации. Специфика адаптационно-организационного подхода состоит лишь в том, что система мотивирующих воздействий как бы распределяется по основным фазам трудовой деятельности — начиная от приема на работу и связанной с этим профессиональной адаптацией и кончая завершающими этапами профессиональной карьеры. Данный подход предписывает следующие основные мотивирующие средства и правила.

Во-первых, фактором огромного мотивирующего значения, имеющим долгосрочное действие, является первое впечатление работника об организации в момент *приема на работу*. Все последующие дни забудутся, но первый — никогда и ни у кого. Поэтому общим является правило, согласно которому в целях обеспечения высокой и стабильной мотивации необходимо соответствующим образом организовать первые дни и даже часы пребывания работника в организации, формы обеспечения этого многообразны и зависят от типа организаций. Не менее важно, однако, чтобы эти мероприятия не носили характер «компанейщины» и соблюдались хотя бы в наиболее «острый» период первичной профессиональной и социальной адаптации. Поэтому вторая группа методов обеспечения и сохранения высокой мотивации соотносится именно с этапом *первичной адаптации*. Это — предоставление щадящего режима работы, более мягкие критерии оценки, институт опеки и наставничества и др. Третий аспект мотивирующих воздействий связан с четкой и определенной *характеристикой перспектив* работника, включаемого в организацию, — профессиональных, социальных, статусных, карьерных. Мало что мотивирует так же сильно, как «наличие перспективы» в работе; наоборот, бесперспективная работа выступает сильнейшим антимотиватором.

Следующий (четвертый) аспект оптимизации мотивирующей функции соотносится со зрелыми стадиями профессиональной карьеры, с достижением высокого уровня профессиональной компетентности. Здесь на первый план должна выходить вся система уже рассмотренных партисипативных методов обеспечения мотивации. Еще одним средством мотивирования, предусматриваемым данным подходом, является обеспечение «эластичности рабочего времени». В психологических исследованиях

### 9.3. ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К РЕАЛИЗАЦИИ ФУНКЦИИ МОТИВИРОВАНИЯ

1

57

доказано, что предоставление работнику частичного права *самому планировать* свое рабочее время, распоряжаться им в зависимости от его индивидуальных особенностей и жизненных ситуаций является сильным мотиватором трудовой деятельности<sup>1</sup>.

Наконец, в организационно-адаптационном подходе большая роль отводится уже отмечавшемуся методу «информирования о результатах работы». Доказано, что потребность в информации о качестве работы является самостоятельным стимулом для ее осуществления. С информированием связана практика «недирективных консультаций». Ее цель — устранение негативных последствий от отрицательных результатов работы, не оправдавшихся мотивов, желаний, устремлений и возникающего в силу этого состояния фрустрации<sup>2</sup>. Причем часто ее осуществляют не специалисты-психологи (хотя это является предпочтительным), а сами руководители. Их «умение выслушать» подчиненных очень ценно, так как «возможность выговориться часто позволяет яснее увидеть и оценить ситуацию. Ибо многие люди начинают думать тогда, когда они говорят» [132]. Недирективная консультация является, таким образом, доброжелательным выслушиванием подчиненного, который оказался в состоянии фрустрации или сильного эмоционального напряжения.

Фрустрационные состояния выступают в роли «антимотиваторов» — негативных факторов работы и составляют одну из их категорий. Другие категории антимотиваторов — это несоблюдение факторов гигиены (по Ф. Херцбергу). В связи с общей организацией функции мотивирования важным является вопрос соотношения *позитивных* и *негативных* мотивационных факторов («антимотивов»). Вместе с тем он столь же важен для психологии управления, сколь и сложен, поскольку в принципе не имеет однозначного решения, что объясняется установленным в психологии фундаментальным фактом. Это — закономерность, согласно которой существуют очень большие *индивидуальные различия* в чувствительности к положительной и отрицательной

<sup>1</sup> Здесь существует еще два нюанса: во-первых, работа по «свободному графику» часто выступает как главный мотив — фактор профессионального выбора. Во-вторых, в ряде профессий лишь «свободный график» является наилучшим средством ее организации (например, коммивояжер).

<sup>2</sup> Фрустрация (от лат. *frustratio* — обман, тщетное ожидание, расстройство) — психическое состояние, возникающее вследствие реальной или воображаемой помехи, препятствующей достижению цели.

## ГЛАВА 9. ФУНКЦИЯ МОТИВИРОВАНИЯ

стимуляции, а также в субъективном «отклике» на нее в плане изменения производительности. Выделены два типа людей в зависимости от этого качества. Первые более чувствительны к «положительному мотивационному управлению»: они быстрее и сильнее реагируют на похвалу и дают более высокий прирост в результатах в ответ на нее. Вторая группа более чувствительна к «отрицательному мотивационному управлению», быстрее и сильнее реагирует на наказание (или его возможность) и дает больший прирост в результатах в ответ именно на него. Одновременно первая группа более склонна к развитию состояний фрустрации, ступора при негативном (наказывающем) стиле мотивирования. Вторая же группа, «понимая только язык угроз и наказания», может быть слабо чувствительна к положительным стимулам. Эти индивидуальные особенности должен учитывать руководитель при осуществлении функции мотивирования. Показано также, что в целом более эффективным является положительное мотивационное управление. Наиболее негативный вариант — это отсутствие как положительного, так и отрицательного мотивирования (феномен «полного невнимания»). Эмпирически доказано, что эффективность групповой деятельности выстраивается в определенную последовательность в зависимости от указанных форм: 1) группы с позитивным мотивированием; 2) группы с негативным мотивированием; 3) группы без мотивационных санкций со стороны руководителя. Проще говоря, лучше «постоянно ругать», чем «не обращать внимания» на подчиненных. В последнем случае у исполнителей формируется чувство полной ненужности и незначимости.

В заключение отметим, что достаточно большой мотивационный заряд содержится также в формах реализации еще одной управленческой функции — *контрольно-коррекционной*. Он реализуется через соблюдение специальных правил корректирующего поведения. Они изложены в гл. 11 — при рассмотрении контрольно-коррекционной функции.

Итак, рассмотренные выше аспекты, методы и формы реализации функции мотивирования составляют основу ее содержания, но именно — основу, а не все ее содержание. Она хотя и косвенно, но значимо реализуется и в ходе всех иных управленческих функций. В частности, мотивационные аспекты очень важны и при реализации следующей из основных функций управления — коммуникативной.

## Глава 10. КОММУНИКАТИВНАЯ ФУНКЦИЯ

### 10.1. Определение коммуникативной функции

Сама суть управленческой деятельности связана с необходимостью постоянной координации деятельности подразделений организации и ее отдельных членов для достижения общих целей. Эта координация осуществляется в различных формах, но в первую очередь — посредством многообразных контактов членов организации, т.е. в процессе их коммуникации. Все, что происходит в организации, прямо или косвенно связано с коммуникативными процессами, поэтому они являются одними из основных средств обеспечения ее целостности и функционирования. Система коммуникативных обменов, подобно кровеносной системе организма, пронизывает все «клеточки» организации, обеспечивая ее жизнедеятельность. По отношению к деятельности руководителя она также играет важнейшую, но достаточно специфическую роль. Эта специфика состоит в том, что, будучи важной сама по себе, коммуникативная функция встроена в реализацию всех иных управленческих функций; она выступает средством их реализации, а также взаимной координации. Поэтому коммуникативная функция наряду с функцией принятия решения рассматривается в качестве *«связующего процесса»* в организациях.

В общем плане коммуникация определяется как любой обмен информацией между людьми (или группами) независимо от того, приводит он к взаимопониманию или нет. В силу такого общего и широкого определения содержание явлений и процессов, включаемых в понятие «коммуникация», также очень обширно и многообразно. Отсюда возникает необходимость структурировать понятие коммуникации и выявить в нем те аспекты, которые наиболее важны для характеристики содержания деятельности руководителя. В теории управления выделяют три таких аспекта.



Во-первых — коммуникация как *общее явление*, процесс, развертывающийся в организационной системе на всех ее уровнях и во всех структурах, в том числе и не связанных непосредственно с руководителем. Во-вторых — коммуникация как непосредственная *практика контактов руководителя* с отдельными подчиненными, их группами, подразделениями организации. В-третьих — коммуникация как особая, специфическая *функция управления*, т.е. как объект целенаправленного регулирования со стороны руководителя, как компонент управленческой деятельности. В свою очередь, каждый из этих аспектов включает два основных плана — *нормативно-организационный* и *субъектно-психологический*. Первый связан с объективными организационными формами коммуникации, требованиями к эффективному ее осуществлению, структурой оптимального коммуникативного процесса. Второй раскрывает очень сильное влияние на коммуникацию психологических особенностей «коммуникантов» и позволяет объяснить ряд важных ее черт, в том числе мешающих ее эффективной реализации<sup>1</sup>. Однако даже взятое лишь в его психологической части, понятие коммуникативной функции также многозначно и требует разностороннего раскрытия. Оно включает три собственно психологических аспекта: коммуникативное *поведение* руководителя, коммуникативные *явления* и коммуникативные *прогессы* его деятельности. Поэтому в данной главе основное внимание будет уделено нормативной характеристике коммуникации именно как функции управления, а иные ее аспекты рассматриваются в гл. 21.

Характеристика содержания коммуникативной функции включает следующие основные направления:

- определение *сущности* и выявление специфики коммуникативной функции;
- анализ основных *видов* и *типов* коммуникаций в организационных системах;
- определение структурных *компонентов* и основных этапов коммуникационного *процесса*;
- характеристику *форм реализации* коммуникативной функции;

<sup>1</sup> Коммуникативная функция сходна в этом отношении с функцией принятия решения и мотивирования: именно эти три функции наиболее насыщены, «пронизаны» психологическими факторами.

## 10.1 ОПРЕДЕЛЕНИЕ КОММУНИКАТИВНОЙ ФУНКЦИИ

161

анализ характерных *трудностей* и *ошибок* («барьеров») коммуникативной функции;

описание *общих требований*, направленных на оптимизацию коммуникативной функции (принципов оптимальной коммуникации) .

Сущность коммуникативной функции руководителя и ее основная задача заключаются в обеспечении оптимального обмена информацией внутри организации между отдельными ее подразделениями и индивидами (а также — с внешним окружением). *Критерием оптимальности* при этом выступает то, насколько существующая коммуникативная сеть содействует достижению общих целей организации. Создание эффективных коммуникаций достигается несколькими основными путями. Так, формулировка ясной, четкой и определенной *цели* организации, а также ее конкретизация на подцели для каждого подразделения сама по себе «снимает» многие вопросы, делает излишними дополнительные разъяснения и оптимизирует коммуникации. Адекватный и детализированный *план*, четко регламентирующий основные виды работ подразделений и их нормативы, также является действенным средством урегулирования деловых контактов. Далее, правильно выбранный *тип организац^ии* (экономичность ее структуры, отсутствие дублирующих подразделений, множественного подчинения в ней) также содействует созданию оптимальной коммуникативной сети. Наконец, эффективная система *контроля* — его справедливость, понятность подчиненным, гласность, систематичность — все это устраняет «ненужные разговоры», выяснения и конфликты. Таким образом, можно видеть, что средствами реализации коммуникативной функции являются все иные — основные управленческие функции (целеполагание, планирование, организация, контроль). Данное обстоятельство отчетливо указывает на специфичность коммуникативной функции. С одной стороны, коммуникативная функция является предметом специального регулирования со стороны руководителя. Но, с другой стороны, она в еще большей степени обеспечивается не непосредственно, а *через* все иные управленческие функции в ходе их реализации. Существует и обратная зависимость: в основном именно через коммуникативную функцию руководитель реализует все иные свои функции. В этом и заключается главная специфическая особенность рассматриваемой функции: чем менее она представлена как самостоятельная и

## ГЛАВА 10. КОММУНИКАТИВНА Я ФУНКЦИЯ

чем в большей степени она реализуется «за счет» других функций, тем выше ее собственная эффективность. И наоборот, она выходит на первый план, требует от руководителя особо пристального внимания в тех случаях, когда «организация дает сбой» — работает неэффективно. Как справедливо отмечают в этой связи Г. Кунц и С. О'Доннел, «области наиболее высокой концентрации информационной плотности... сопряжены с теми, где активность незначительна или отсутствует вообще» [43] \*.

Тот факт, что через коммуникативную функцию реализуются все иные управленческие функции деятельности, делает понятными данные, согласно которым от 50 до 90% всего рабочего времени руководителя заполнено именно коммуникациями [131]. Кроме того, 73% американских, 63% английских и 85% японских руководителей считают коммуникации главным препятствием на пути достижения высокой эффективности их организации [по 58].

### 10.2. Типы организационных коммуникаций

Как все иные управленческие функции, коммуникативная функция характеризуется множественностью типов и форм, способов и методов ее реализации. В связи с этим существует ряд классификаций типов коммуникаций в деятельности руководителя, основные из которых состоят в следующем.

По признаку *ориентации*, направленности коммуникаций руководителя они подразделяются на *внешиорганйзащонные* и *внутриорганйзащонные*. Любая организация находится в определенном внешнем окружении, зависит от него и вынуждена постоянно адаптироваться к его изменениям. В силу этого имеют место ее постоянные и интенсивные коммуникации с внешней средой. Средства коммуникации со средой многообразны. Это — деятельность руководителя по организации рекламы и создание (поддержание) имиджа организации; деятельность руководителя по проведению маркетинговой политики на внешнем рынке; его участие в подготовке регулярных отчетов для вышестоящих инстанций; само участие в работе этих инстанций.

<sup>1</sup> Эта специфическая черта коммуникативной функции нашла отражение в многочисленных выражениях «народной психологии» (folk psychology): «хорошая работа — это когда все ясно без слов», «не требуется комментариев» и наоборот «много слов — мало дела», «кто много говорит — тот мало делает», «когда армия не воюет, она пишет».

## 10.2. ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ КОММУНИКАЦИЙ

163

Особую роль во внешнеорганизационных коммуникациях руководителя играет представительская функция, о которой будет сказано далее. Любой руководитель постоянно контактирует и с паритетными ему по статусу руководителями других — смежных организаций, и с вышестоящими руководителями организаций, в которые возглавляемое им учреждение входит на правах структурного подразделения. В этих случаях он как бы олицетворяет (персонифицирует) организацию в целом, представляет ее во внешней среде. Этот тип коммуникаций специфичен. Когда руководитель участвует в работе вышестоящих инстанций, он выступает одновременно и как подчиненный. В связи с этим возникает явление *маргинальности* его коммуникативного поведения.

Внутриорганизационные коммуникации подразделяются на *вертикальные* и *горизонтальные*. Вертикальные коммуникации представляют собой обмен информацией между иерархическими уровнями организации, а горизонтальные — обмен в пределах паритетных иерархических уровней. В свою очередь, вертикальные коммуникации делятся также на два основных типа — *нисходящие* и *восходящие* коммуникации. Первые чаще всего являются основной формой, в которой руководитель реализует свои управленческие воздействия. Это — приказы, распоряжения, указания, предписания, установки, рекомендации, директивы и др. Вторые представляют собой систему каналов движения информации «снизу вверх». Эта информация также может быть различной по своему функциональному назначению и выступает, в частности, в форме сигналов о событиях, оповещения о неблагополучии дел, официальных отчетов (устных и письменных), неформального осведомительства и др. Горизонтальные коммуникации разнотипны. Во-первых — это коммуникации между паритетными подразделениями организации (в том числе — между группами). Они возникают вследствие необходимости координации их работы и служат этим целям. Во-вторых — коммуникации между исполнителями, составляющие наиболее обширное «поле» всех коммуникативных обменов в организации. Здесь возникают многочисленные и противоречивые социально-психологические феномены, с которыми должен считаться руководитель, например межличностные конфликты. В-третьих — коммуникации между паритетными руководителями подразделений внутри организации (например, между руко-

## ГЛАВА 10. КОММУНИКАТИВНАЯ ФУНКЦИЯ

водителями среднего и особенно низшего звена управления). Вертикальные и горизонтальные коммуникации имеют определяющее значение для функционирования организации. Обычно принято считать, что вертикальные коммуникации более значимы, поскольку они реализуют главный принцип построения организации — иерархический. Он, однако, всегда синтезирован с другим — координационным принципом, который требует коммуникаций по горизонтали<sup>1</sup>. Лишь через сочетание этих двух принципов и соответственно типов обеспечивается коммуникативная функция в целом. Это сочетание образует своего рода «каркас» всей коммуникативной сети организации.

Для характеристики деятельности руководителя значимо также разделение вертикальных коммуникаций на подтипы. Оно основывается на нескольких критериях одновременно и включает следующие виды коммуникаций. Во-первых, это коммуникации вида «руководитель-подчиненный», специфика которого состоит в том, что это индивидуальный, развертывающийся «лицом к лицу» процесс межличностного общения. Сочетание непосредственного характера контакта с его иерархичностью — две главные особенности данного типа обмена. Он, хотя и реже, может осуществляться и опосредованно — например, в форме письменного указания. Во-вторых, это специфический подтип коммуникаций «руководитель — подчиненный», в котором первый является руководителем высшего звена, а второй (подчиненный) — также руководителем, но нижележащего иерархического уровня. В-третьих, это коммуникации вида «руководитель — руководитель»; они включают две разновидности: между руководителями паритетных подразделений внутри организации и между руководителем всей организации и руководителями иных учреждений и организаций.

Всем указанным видам коммуникации присуща общая черта: они носят индивидуальный характер и развертываются, как правило, при непосредственном контакте. Кроме того, все они включают в качестве хотя бы одного из коммуникантов руководителя (разных иерархических уровней), а в своей совокупности характеризуют поэтому «индивидуальную коммуникативную

<sup>1</sup> На это указывал еще А. Файоль, показавший, что эффективность организации прямо и сильно связана с развитостью горизонтальных коммуникаций, и рекомендовавший поэтому всячески поощрять и даже специально организовывать горизонтальные каналы коммуникации и сотрудничества (так называемые мостики Файоля) [136].

## 10.2. ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ КОММУНИКАЦИЙ

165

вертикаль». Эта вертикаль включает также коммуникации типа «руководитель — рабочая группа». Он имеет комбинированный индивидуально-коллективный характер и реализуется в многообразных организационных формах: совещаниях руководителя с рабочими группами, отчетах групп перед руководителем, локальном инспектировании, контрольных проверках рабочих групп и др.

Традиционно коммуникации подразделяются на *формальные* и *неформальные*. Формальные каналы коммуникаций непосредственно определяются структурой организации, ее основными функциональными целями и задачами. Неформальные коммуникации — это все те контакты, которые реализуются вне и помимо формальных коммуникативных каналов. Они также включают ряд основных разновидностей. Во-первых — неформальные контакты между рядовыми членами организации. Во-вторых, аналогичные связи между руководителем и подчиненными. В-третьих, это неформальные внешнекоммуникативные связи руководителя со средой (феномен «больших связей» руководителя). Особая роль среди всех неформальных внутриорганизационных контактов принадлежит такой их разновидности, как *слухи*, в значительной степени создающие социальную микросреду организации. Они влияют на общественное мнение, на деятельность членов организации, на их статус и репутацию. Существует стойкое предубеждение о недостоверности такого рода коммуникативного явления, каковым являются слухи. Однако специальные исследования показывают, что в действительности они очень достоверны и справедливы не менее чем в 80% случаев, а в отношении состояния дел внутри организации этот показатель достигает 99%(!). Организационные коммуникации подразделяются также по форме — по тому каналу, который в них используется. При этом выделяются устные (вербальные), письменные (в их многочисленных разновидностях), комбинированные, визуальные, аудиционные коммуникации, а также коммуникации через оперативную печать, через средства наглядной агитации и др.

Наконец, существует еще одна классификация типов коммуникаций — по признаку того этапа организационного функционирования, на котором они имеют преобладающее значение. Это соответственно: коммуникация при приеме на работу, при ориентировке в круге служебных обязанностей, в самом процес-

## ГЛАВА 10 КОММУНИКАТИВНА Я ФУНКЦИЯ

се деятельности, в процессе ее оценки, в ходе дисциплинарного контроля за ней.

Все рассмотренные виды и типы коммуникаций можно представить следующим образом (рис. 18).

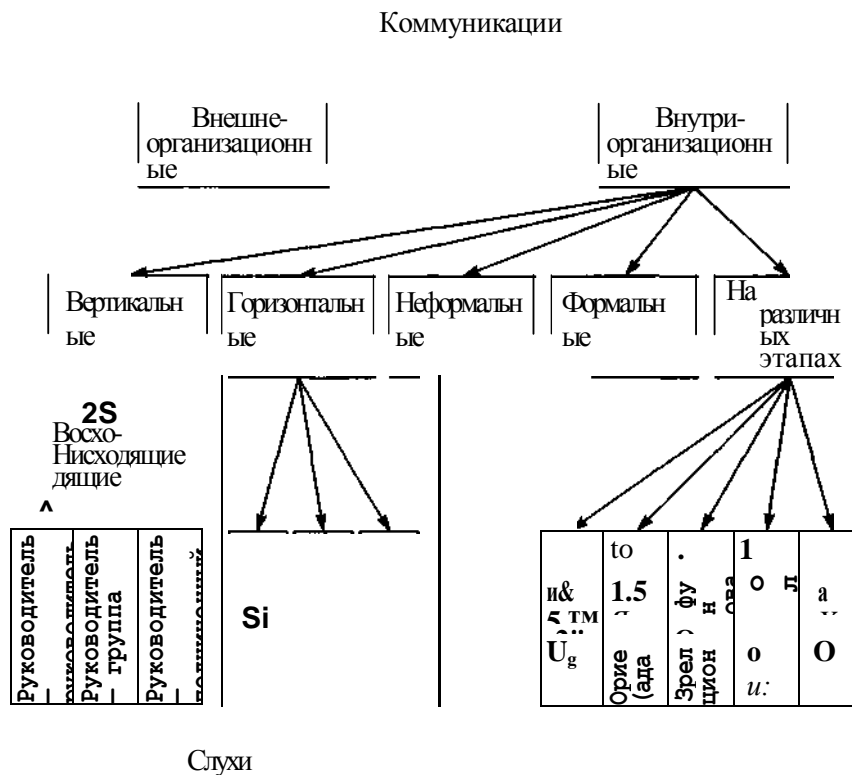


Рис. 18. Типы коммуникаций

### 10.3. Нормативная структура коммуникативного процесса и его «барьеры»

Реализация руководителем коммуникативной функции представляет собой непрерывную цепь последовательно сменяющих друг друга, но одновременно — «накладывающихся» друг на друга шагов — отдельных коммуникативных процессов. Независимо от содержания коммуникаций, их целей, степени сложности, вида все они имеют сходное строение и принципы организации.

В общем понятии *коммуникативного процесса* происходит абстрагирование от его содержательных характеристик и акцент делается на его формальной организации. Она, в свою очередь, включает два аспекта — *структурный* и собственно *процессуальный*.

Процесс коммуникации включает семь основных структурных компонентов:

отправитель — лицо (или группа), являющееся источником сообщения для коммуникативного обмена;

сообщение — собственно информация, подлежащая передаче получателю;

получатель — адресат (лицо или группа), которому предназначено сообщение;

канал коммуникации — средство (или система средств), с помощью которого происходит передача сообщения;

«шум» — вся совокупность внешних (из среды) и внутренних помех, искажающих информацию, предназначенную для коммуникации;

обратная связь — информация от получателя к отправителю, служащая для индикации степени понятности сообщения;

коррекция — изменения, вносимые в первоначальную информацию отправителем в целях обеспечения ее понятности получателю.

В своем разворачивании процесс коммуникации проходит четыре основных этапа:

возникновение намерения, зарождение и формулировка идеи, информацию о которой отправитель затем делает сообщением;

оформление идеи — кодирование и выбор способа (канала) для ее передачи;

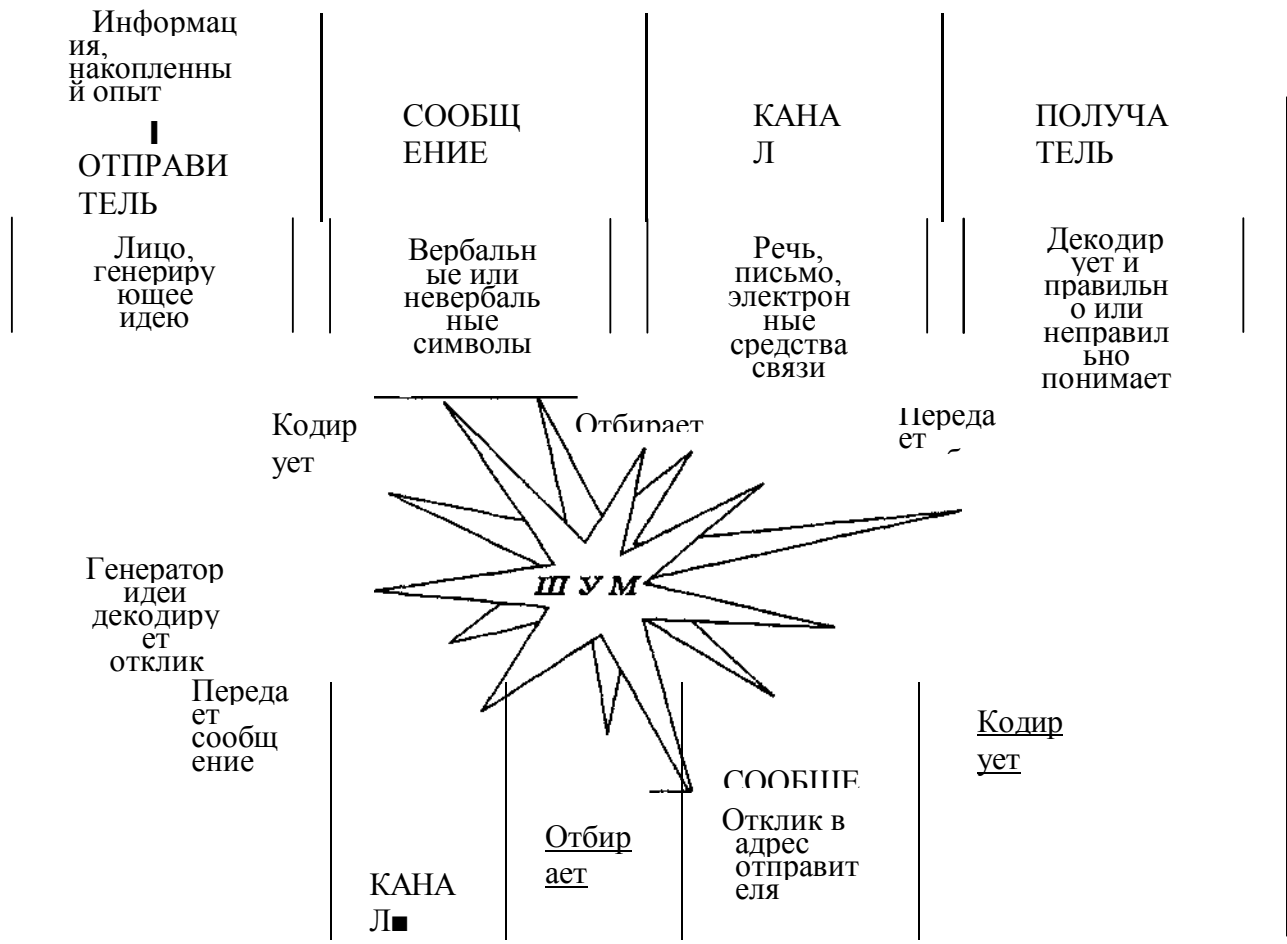
сама передача как таковая, т.е. собственно коммуникативный акт;

декодирование (понимание смысла) сообщения получателем.

Основные компоненты и этапы процесса коммуникации имеют стабильную — инвариантную последовательность. Благодаря обратной связи и коррекции она приобретает замкнутый — кольцеобразный характер. Общая организация коммуникативного процесса схематически представлена на рис. 19 [по 58].

«Принцип кольца» важен и организационно, и психологически. Он обеспечивает результативность коммуникаций в целом. Благодаря ему обеспечивается контроль за ее эффективностью и





Цепь обратной связи

Рис. 19. Коммуникативный процесс

возможность повтора «кольца», т.е. всего коммуникативного цикла в случае неэффективности его первой реализации.

Особенности содержания каждого из компонентов и этапов коммуникативного процесса наиболее полно отражены в требованиях к «хорошей коммуникации» (в принципах и правилах реализации коммуникативной функции), а также — в наиболее типичных для них ошибках и «барьерах» коммуникации. Трудности и источники ошибок («барьеры») коммуникаций столь же разнообразны, как многообразна сама психика. Вместе с тем среди них выделяются наиболее типичные и повторяющиеся. Их преодоление составляет неотъемлемую часть коммуникативной функции деятельности руководителя.

*Перцептивно-интерпретационные* ошибки (обусловленные восприятием). Люди по-разному воспринимают одни и те же ситуации, выделяют в них главные, по их мнению, особенности. Они обычно убеждены, что их индивидуальная точка зрения и есть правильная. В одном из психологических исследований делается, например, вывод: «Наша самая общая и большая ошибка состоит в том, что мы считаем мир действительно таким, каким он нам кажется» [185]. Но «кажется» он каждому по-своему. В зависимости от опыта, сферы профессиональной компетенции, интересов и многого другого одна и та же информация будет восприниматься и интерпретироваться с очень большими различиями или вообще — не пониматься и даже активно отторгаться.

*Диспозиционные ошибки* обусловлены различиями в социальных, профессиональных и жизненных установках людей, вступающих в коммуникативный обмен. Если, допустим, у руководителя в прошлом опыте сложилась стойкая отрицательная установка к восприятию какого-либо члена организации, ее будет чрезвычайно трудно преодолеть даже в том случае, если подчиненный сообщает действительно важную и нужную информацию. Эта информация будет либо отторгаться, либо пониматься ошибочно, либо, по крайней мере, восприниматься с повышенным недоверием.

*Статусные ошибки* возможны вследствие больших различий в организационном статусе коммуникантов. Очень хорошо известно, как трудно бывает понять «большому руководителю» нужды «простого рабочего». Общим здесь является правило: чем больше статусные различия, тем выше вероятность такого рода ошибок.

## ГЛАВА 10. КОММУНИКАТИВНАЯ ФУНКЦИЯ

*Семантические барьеры* возникают из-за того, что понятия естественного языка обладают свойством полисемичности, т.е. многозначности и наличием ряда смысловых оттенков. Следовательно, они допускают возможность неоднозначного понимания говорящим и слушающим, что усиливается при различиях в их установках, целях, статусе, а также зависит от общего контекста коммуникаций. Личностный контекст у каждого свой, что и приводит к семантическим различиям, ошибкам. Они могут затрагивать не только различное понимание отдельных слов (понятий, терминов), но и целых высказываний. Например, если руководитель говорит: «Займитесь этим, как только у вас выдастся свободное время», то сразу же возникнет вопрос о том, как он понимает это «свободное время» и как это трактует подчиненный. В целом все отмеченные типы ошибок можно суммировать, если вспомнить известный афоризм: «Мысль изреченная есть ложь». Перефразируя его, можно сказать, что мысль изреченная и воспринятая есть ложь вдвойне. В связи с этим в психологии коммуникации сформулировано правило: «Истина лежит не на устах говорящего, а в ушах слушающего».

*Невербальные преграды.* Хотя вербальные средства являются основными при коммуникациях всех видов, заметную роль играют невербальные средства (жесты, мимика, интонация, манера коммуникативного поведения, пантомимика и т.д.). Все они еще более многозначны, нежели вербальные. Это обуславливает различия в их интерпретации, ведет к ошибкам коммуникации. Поскольку вербальные и невербальные средства используются, как правило, совместно, то неправильная интерпретация невербальных знаков может приводить к ошибкам в понимании словесных сообщений.

*Неэффективная обратная связь* также является одним из источников ошибок коммуникаций, о чем, так же, как еще об одной ошибке — неумении слушать, подробнее будет сказано ниже.

*Плохо сформулированное сообщение.* «Туманность» распоряжений, их двусмысленность, наличие в них неопределенных понятий, бедность лексических средств, использование слов в переносном смысле, повторы, использование жаргона и «бытовизмов», просто косноязычие — все это непосредственные, очень распространенные и достаточно очевидные причины ошибок коммуникаций.

### 10.3. НОРМАТИВНАЯ СТРУКТУРА КОММУНИКАТИВНОГО ПРОЦЕССА И ЕГО «БАРЬЕРЫ»

17

1

*Потери информации в коммуникативных циклах* включают два основных вида ошибок. Во-первых, если коммуникативное сообщение является слишком длинным, громоздким и сложным, а зачастую — витиеватым, то слушающий успевает забыть, о чем ему говорилось в начале сообщения. В этом случае перегружается кратковременная память слушателя и возникают информационные потери (отсюда — требование лаконичности сообщений). Исследования показывают, что из-за этого теряется до 50% всей коммуникативной информации. Во-вторых, нисходящие вертикальные коммуникации, наиболее типичные для руководителя, образуют цепь. Они передаются от высшего руководителя на следующий по иерархии уровень, оттуда — на еще более низкий уровень и так далее — до уровня непосредственного исполнения. Показано, что при каждой последующей передаче теряется или искажается около 30% информации. Согласно исследованиям [131], лишь 63% информации, отправляемой советом директоров, доходило до вице-президентов; 40% — до начальников цехов; 20% — до рабочих.

*Фальсификационные ошибки.* Восходящие коммуникативные потоки имеют своими источниками не «беспристрастных» передатчиков, а конкретных людей. Однако ни один другой «передатчик» не способен исказить (осознанно или нет) информацию столь явно и сильно, а порой — изощренно, нежели человек. Он, преследуя свои корыстные цели, отнюдь не всегда, а на деле — редко заинтересован в объективности предоставляемой им информации. Наиболее типичным является предоставление подчиненным информации вышестоящему лицу в свете, благоприятном и для него, и для самого отправителя. Фальсификационные ошибки составляют поэтому один из главных источников возникновения у руководителя недоверия к осведомительной информации и, как следствие, — неопределенности в его деятельности.

*Преждевременная оценка.* Эта ошибка связана с тем, что слушающий делает преждевременную эмоциональную оценку сообщению, не дождавшись его окончания. Эта эмоциональная оценка формирует неадекватную установку восприятия, а в итоге ведет к неправильному пониманию всего сообщения. Радикальным вариантом этой ошибки является ситуация, когда такая установка блокирует восприятие информации.

*«Ошибки страха».* Часто руководитель не получает истинную информацию от подчиненных или получает ее в искаженном и

## ГЛАВА 10. КОММУНИКАТИВНАЯ ФУНКЦИЯ

приукрашенном виде по причине страха подчиненных перед ним.

Все рассмотренные типы ошибок и «барьеров» являются негативными факторами, препятствующими реализации коммуникативной функции. Их преодоление — одно из средств повышения эффективности данной функции. Еще более действенным средством этого выступает соблюдение некоторых *общих правил и принципов* построения эффективных коммуникаций. В настоящее время существует большое число различных перечней таких правил. Это связано как с важностью данной проблемы, так и с ее широтой. Наиболее значимые из этих правил состоят в следующем.

Наиболее общим является правило, согласно которому нельзя приступать к сообщению идеи, если она не понятна или не до конца *понятна самому себе*. «Проясняйте свои идеи перед началом их передачи», — так формулируется это правило.

Правило *«постоянной готовности к непониманию»* и допущения за исполнителями «права на непонимание». Распространенное заблуждение руководителя состоит в том, что его нельзя не понять. Напротив, многообразие семантических и личностных «барьеров» часто приводит к неполному и неточному пониманию сообщений в первой его версии. Это требует дополнительных разъяснений.

*Правило конкретности.* Следует избегать неопределенных, двусмысленных, расплывчатых выражений и слов, а без необходимости не пользоваться незнакомыми или узкоспециальными терминами, перегружать сообщение «профессионализмами».

*Правило контроля за невербальными сигналами.* Недостаточно контролировать только свою речь и содержание сообщения. Необходимо также контролировать за его формой в той части, которая касается его внешнего «сопровождения» — мимикой, жестами, интонацией, позой. Исчерпывающие данные по «языку жестов» представлены, например, в книге А. Пиза «Язык телодвижений». Например, очень важная информация, сообщаемая руководителем, сидящим в расслабленной позе, да еще интонацией с оттенком игривости и к тому же в неофициальной обстановке, вряд ли будет осознана адресатом именно как таковая, несмотря на ее содержательные характеристики.

*Правило адресата.* Необходимо стремиться говорить «на языке собеседника», т.е. учитывать его жизненный и профессио-

### 10.3. НОРМАТИВНАЯ СТРУКТУРА КОММУНИКАТИВНОГО ПРОЦЕССА И ЕГО «БАРЬЕРЫ».

17

3

нальный опыт, индивидуальные особенности, культурно-образовательный уровень, его ценности и интересы.

*Правило «собственной неправоты».* При коммуникации всегда необходимо допускать, что личная точка зрения может быть неправильной. Это очень часто предостерегает от очень серьезных ошибок и грубых просчетов.

*Правило «места и времени».* Эффективность любого сообщения, а в особенности — руководящего распоряжения, резко возрастает в случае их своевременности и выбора наиболее адекватной ситуации, обстановки, в которой они реализуются.

*Правило открытости* означает готовность к пересмотру своей точки зрения под влиянием вновь открывающихся обстоятельств, а также способность принимать и учитывать точку зрения собеседника.

*Правило активного и конструктивного слушания* — одно из основных условий эффективных коммуникаций. Однако именно оно наиболее часто и нарушается — причем, чем выше уровень руководителя и авторитарнее его методы, тем эти нарушения больше. В ряде случаев это правило может выполняться «с точностью до наоборот» и звучит так: «Если вы хотите со мной разговаривать, то молчите». Исследования показывают, что лишь 25% руководителей в этой или иной мере владеют умением слушать. К. Дэвис следующим образом суммировал те требования, которые включены в умение слушать [132]: 1) перестаньте говорить; 2) помогите говорящему раскрепоститься; 3) покажите говорящему, что вы готовы слушать; 4) устраните раздражающие моменты; 5) сопереживайте говорящему; 6) будьте терпеливы; 7) сдерживайте свой характер; 8) не допускайте споров или преимущественной критики; 9) задавайте вопросы; 10) и снова — «перестаньте говорить!» Наконец, заключает К. Дэвис, «природа дала человеку два уха, но только один язык, намекая, что лучше больше слушать, чем говорить».

*Правило обратной связи.* О важности обратной связи как общего принципа построения коммуникативного процесса уже было сказано. Именно он, в конечном итоге, обеспечивает достижение главной цели коммуникативного процесса — взаимопонимания. Технически обратная связь может обеспечиваться посредством задавания контрольных вопросов или просьб повторить сделанное сообщение. Другой организационной формой обеспечения эффективной обратной связи является своеобразный стиль руководст-

## ГЛАВА 10. КОММУНИКАТИВНА Я ФУНКЦИЯ

ва — «политика открытых дверей» или «руководства не из кабинета» (у него есть и другие названия — выведение управления за пределы кабинетов, управление путем обхода рабочих мест, «видимое управление», управление путем «хождения повсюду»).

Существует ряд принципов обеспечения эффективной обратной связи, являющихся конкретными средствами реализации коммуникативной функции [по 40]. Эффективная обратная связь (ОС): 1) должна быть направлена на изучение действий членов организации; 2) конструктивна и благодаря ей получателю сообщаются полезные для него идеи; 3) обнаруживает тенденцию к специфичности, точно устанавливая, в чем неполадки и что конкретно должно быть сделано для их устранения; 4) носит незамедлительный характер; 5) основывается не столько на оценке сказанного (хорошо или плохо), сколько на изложении того, что должно (или не должно) быть сделано; 6) полезна члену организации в той мере, в какой она предоставляет ему способы улучшения работы; 7) характеризуется своевременностью поступления к работнику, давая ему возможность внести улучшения в свои действия; 8) для того чтобы ОС была эффективной, члены организации должны проявлять желание и готовность принять ее; 9) должна быть четко выражена таким образом, чтобы стать понятной получателю; 10) должна быть надежной.

Наконец, следует отметить, что в теории управления сформулированы три наиболее общих принципа эффективной коммуникации.

*Принцип ясности:* сообщение обладает ясностью, если оно выражено таким языком и передано таким образом, что может быть понято получателем.

*Принцип целостности:* цель управленческих сообщений — содействовать установлению взаимопонимания между людьми в процессе их сотрудничества, направленного на достижение целей предприятия.

*Принцип стратегического использования неформальной организации:* наиболее эффективной коммуникация бывает тогда, когда руководитель использует неформальную организацию в дополнение к каналам коммуникации формальной организации [43].

Необходимость соблюдения этих общих принципов, равно как и рассмотренных выше правил, задает, таким образом, основные ориентиры для реализации коммуникативной функции в управленческой деятельности, определяет ее содержание и специфику.

## Глава II. Функция контроля и коррекции

### 11.1. Общая характеристика контрольно-коррекционной функции

В обыденном сознании контроль ассоциируется с проверкой, т.е. трактуется узко и неадекватно. Как отмечает Р. Мантейфель, «контроль, основанный только на проверке... является катастрофическим» [171]. В действительности контроль — это предельно комплексное явление, своего рода атрибут любой системы управления (в том числе — и организационной), необходимое средство и механизм обеспечения эффективности ее функционирования. Он не сводится лишь к какому-либо одному этапу управленческого цикла, например к заключительному («проверочному»), но встроен во все управленческие функции, обеспечивая их реализацию, а также возможность перехода от одних функций к другим. Так, Г. Кунц и С. О'Доннел подчеркивают, что «контроль — это обратная сторона планирования; ...методы контроля — это, по существу, методы планирования; ...бесполезно пытаться создать систему контроля без предварительного изучения планов» [43]. В отношении другой функции — целеполагания П. Друкер отмечает: «Контроль и определение направления — это синонимы» [134]. Контроль выступает неотъемлемым компонентом всех действий и функций управления. Обычно он наиболее выражен в конце их реализации. Он позволяет определить, достигнута их цель или нет, и тем самым «дает санкцию» для перехода к последующим действиям, связывая все звенья цепи управления в единое целое. Отсюда очевидна высокая значимость контрольной функции, в связи с чем



## ГЛАВА 11. ФУНКЦИЯ КОНТРОЛЯ И КОРРЕКЦИИ

В. Зигерт и Л. Ланг отмечают, что «...есть только одна более важная функция, чем контроль, это — планирование» [27]<sup>1</sup>.

Для того чтобы быть действенным и эффективным, контроль должен быть активным. Это значит, что он не должен сводиться к констатации обнаруженных ошибок или отклонений, а включать средства и механизмы их исправления. Последнее обеспечивается за счет тесно связанной с контролем *коррекционной* функции. Играя важную самостоятельную роль и обладая рядом специфических черт, процесс коррекции все же неразрывно связан с общей функцией контроля. Он выступает и этапом, и свойством, и требованием к активному и действенному контролю. В связи с этим указанные процессы рассматриваются в рамках одной — объединяющей их функции — функции контроля и коррекции.

Итак, контроль в его широком, истинном смысле определяется как процесс обеспечения достижения организацией своих целей, а также как явление, носящее не локальный, а глобальный характер. Он распределен по всей управленческой деятельности.

Такое широкое определение требует детализации. Оно включает следующие основные аспекты:

контроль как необходимый атрибут систем управления, как *общий принцип*, позволяющий им достигать своих целей;

контроль как необходимый *компонент деятельности* всех подразделений и членов организации, обеспечивающий ее эффективность и согласованность с общими целями организации;

контроль как специфическая прерогатива определенных *специализированных подразделений* организации и отдельных лиц, на которых возложены обязанности контроля за ее функционированием;

контроль как аспект *деятельности руководителя*, связанный с созданием указанных структур и руководством ими;

контроль как непосредственная обязанность руководителя, реализующаяся в его индивидуальной деятельности, в том числе — в системе личных, непосредственных взаимодействий с другими членами организации (как с руководителями соподчиненных уровней, так и с рядовыми исполнителями).

<sup>1</sup> Значимость контроля постоянно подчеркивается исследователями. Например: «Контроль есть первейшая обязанность руководителей» [58]; «Контроль — это критически важная и сложная функция управления. Контроль есть фундаментальный элемент процесса управления. Все иные функции являются неотъемлемыми частями общей системы контроля в организации» [43].

## 11.1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА КОНТРОЛЬНО-КОРРЕКЦИОННОЙ ФУНКЦИИ

1

77

Первые три аспекта носят в целом общеорганизационный характер; два последних непосредственно связаны с содержанием функции контроля в деятельности руководителя и рассматриваются в этой главе.

Раскрытие содержания данной функции предполагает ее рассмотрение в следующих основных планах: характеристика видов и типов контроля, указание на типичные ошибки построения системы контроля и требования к его организации, выявление особенностей контролирующего и корректирующего поведения руководителя.

Наиболее общими, охватывающими все иные виды контроля, являются три его основных типа: *опережающий* (предварительный), *текущий* и *заключительный*. Словосочетание «*опережающий контроль*» несколько необычно: как контролировать то, что еще не произошло? Где объект контроля? Вместе с тем он считается важнейшим типом контроля и определяется сутью *активной*, т.е. наиболее эффективной стратегии управления. Она состоит в том, чтобы предвидеть и прогнозировать будущее функционирование; в том, чтобы основные усилия были сосредоточены не на исправлении, а на предупреждении ошибок, неблагоприятных ситуаций. В силу этого и планирование, и создание организационных структур, и даже целеполагание рассматриваются в качестве аспектов контроля<sup>1</sup>. «Опережающий», или предварительный, контроль направлен на три сферы — человеческие, материальные и финансовые ресурсы. Первая предполагает эффективный подбор кадрового состава; вторая — определение предварительных нормативов к качеству ресурсов; третья — разработку бюджета. Предварительный контроль организационно осуществляется реализацией выработанной на этапе планирования системы правил, процедур и «линий» поведения. Они выступают в качестве ориентиров, а частично — критериев для всех иных типов контроля. Обращенность в будущее — важнейшая черта эффективного контроля: «лучше с 75% уверенности знать об ошибке, которая будет, чем со 100% уверенности обнаружить уже совершенную ошибку» [43]. Разработанная должным образом система контроля должна обнаруживать возможные отклонения до их появления [200].

<sup>1</sup> Этот известный и в повседневной жизни факт зафиксирован в выражении: «Легче предотвратить ошибку, чем ее исправить».

*Текущий* контроль реализуется непосредственно в процессе исполнения работ и обычно приурочивается к концу любой технологической фазы процесса организационного функционирования. В нем наиболее полно воплощается уже отмеченный *принцип обратной связи*, который позволяет не только оценить качество работ, но и внести в них незамедлительные коррективы и тем самым решающим образом содействовать достижению целей.

*Заключительный* контроль осуществляется после окончания определенных видов работ. Его роль двояка. Во-первых, на его основе окончательно решается вопрос об их качестве (со всеми вытекающими отсюда последствиями для исполнителей). Во-вторых, от него зависят разного рода оценочные процедуры; решение вопросов «наказания — поощрения», а также организация стимулирования и мотивирования. Следовательно, он выполняет важную собственно *мотивирующую* функцию. Поэтому с психологической точки зрения руководитель должен уделять наибольшее внимание именно этому типу контроля, владеть методами и правилами заключительного контроля как мотивирующего средства.

Далее контроль подразделяется на *частичный* (выборочный, локальный, «точечный») и *полный* (общий, глобальный). В первом случае он затрагивает лишь некоторые, как правило, наиболее важные технологические операции и звенья; касается лишь отдельных аспектов организационной деятельности. Во втором случае контролю подвергаются все основные действия исполнителей, все показатели деятельности и (или) все подразделения управляемой системы. Более эффективным является второй тип контроля, поскольку он удовлетворяет основному организационному правилу контроля, согласно которому «контроль должен быть всеобъемлющим» [43, 178]. Здесь, однако, возникает проблема организации контроля — проблема его экономичности. Дело в том, что чем более контроль приближается к «идеалу всеобъемлемости», тем дороже он становится и наоборот. Затраты на контроль приходится учитывать как важную «статью издержек» и соизмерять ее с итоговой эффективностью деятельности организации. *Это* ставит вопрос о необходимости рациональной пропорции — компромисса между затратами на контроль и мерой его полноты. Нахождение такого компромисса — важнейшее умение руководителя при реализации им контроль-

## 11.1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА КОНТРОЛЬНО-КОРРЕКЦИОННОЙ ФУНКЦИИ

1

79

ной функции. Одним из действенных средств, используемых для этого, является особая форма контроля, обозначаемая понятием *стратегического контроля*. Ее сущность состоит в следующем. Чтобы иметь полное представление о состоянии дел в организации, не требуется контролировать все. Достаточно охватить контролем лишь определенные — стратегические пункты. Сеть таких пунктов результирует, дает сведения о многих иных — более локальных видах работ в организации. Она должна поэтому стать основой для разработки системы контрольных мероприятий. Контролируя эти стратегические пункты, руководитель будет одновременно (хотя и косвенно, но эффективно) контролировать и все иные аспекты деятельности организации<sup>1</sup>. Такие пункты есть в каждой — даже самой крупной, сверхсложной системе, включая, например, экономику страны в целом. Здесь ими будут, например, объем грузооборота железнодорожного и иных видов транспорта, объем потребляемой энергии. Падение их показателей — объективный признак неблагополучия экономики.

Далее, по признаку *систематичности* выделяется *выборочный* («случайный» и, как правило, — неожиданный для проверяемого) и *плановый* контроль. Последний предусматривается заранее разрабатываемым планом контрольных мероприятий и проверок, который доводится до сведения подчиненных. Поведение контролируемых, их отношение к контролю и, естественно, результаты контроля в этих двух случаях существенно различаются. По признаку *объема* контроль может быть либо *индивидуальным*, либо *групповым*, либо *общеорганизационным*. По *направленности* контроль дифференцируется на *результативный* и *процессуальный*. В первом случае определяется мера достижения поставленных целей, а во втором контролируется и сам процесс их достижения. По степени *строгости* выделяют также два типа контроля — *количественный* и *качественный* (экспертный). Если работа предполагает наличие количественно выразимых нормативов, то именно они должны использоваться в качестве контрольных ориентиров и контроль приобретает вид количественного оценивания. Если работа такова, что ее эффек-

<sup>1</sup> Иллюстрируя принцип стратегического контроля, С. Ковалевски приводит такой пример: «Для того, чтобы проконтролировать численность животных в лесу, леснику не нужно заглядывать под каждое дерево; достаточно пронаблюдать их поведение в местах («стратегических пунктах») водопоя» [37].

тивность трудно или невозможно «изменить», проводится качественная оценка посредством метода экспертирования.

Характеристика контрольной функции требует, далее, введения понятия *общего процесса контроля*. В ней зафиксировано наличие в любом процессе контроля трех обязательных компонентов (и одновременно — этапов). Это — разработка системы *стандартов и критериев*; сопоставление с ними реальных результатов работы; осуществление вытекающих из этого сопоставления *коррекционных* мероприятий. Эти компоненты образуют инвариантную последовательность контрольных процедур, независимо от их разновидностей.

Этап разработки стандартов исполнения и определения оценочных критериев является продолжением и завершением фазы планирования. На нем устанавливаются два типа оценочных критериев — *ориентиры по содержанию* (качеству, производительности) и *ориентиры по времени*. Главными требованиями данного этапа являются: согласованность критериев с общеорганизационными целями, их реалистичность и ознакомление с ними исполнителей. Следующий этап — сопоставление реальных результатов со стандартами (критериями) является сердцевиной контроля в целом. Видимая простота данного этапа обманчива. Он связан с существенной трудностью. Дело в том, что полное совпадение результатов и стандартов — это большая редкость и скорее исключение, чем правило. Отклонения существуют практически всегда, однако они могут быть либо допустимыми, либо нет. Поэтому возникает проблема выработки не столько стандартов как таковых, сколько определенных границ их допустимых вариаций («диапазона стандартов», допусков). В связи с этим в теории управления сформулирован *«принцип исключения»*: система контроля должна срабатывать при обнаружении не всех, а только недопустимых отклонений от стандартов. Наличие диапазона стандартов создает предпосылки для одной из частых и типичных ошибок руководителя. Она имеет своими причинами психологические факторы — например, позитивное отношение к исполнителю, а иногда — и боязнь его. Это — неоправданное расширение допустимого диапазона стандартов для исполнителей. Контроль в таких случаях утрачивает свой смысл. В этой же связи необходимо отметить и ошибку «двойных стандартов» для «фаворитов» и «отверженных». Как следствие этого, возникает либо протекционизм, либо гипертребовательность («политика придинок»).

Содержанием третьего этапа является реализация действий, которые определяются сопоставлением результатов со стандартами. Они группируются в пять основных типов.

1. В случае отсутствия отклонений или их нахождения внутри допустимого диапазона отпадает сама необходимость в каких-либо дополнительных — корректирующих действиях. Однако даже само их отсутствие для исполнителя очень важно, являясь показателем эффективности его работы, стимулом к ней и фактором неявного поощрения.

2. Действия, направленные на *устранение отклонений*: они и направлены на приведение параметров деятельности в соответствие с установленными ранее стандартами. Общим при этом является следующее правило: чем раньше замечены отклонения, тем менее трудоемкими будут эти действия и тем выше их эффективность. Отсюда вытекает еще одно важное требование к контролю — он должен быть своевременным, а еще лучше — оперативным.

3. Действия, направленные на *пересмотр стандартов* и оценочных критериев. Они реализуются в том случае, если выявляется очевидная нереалистичность стандартов, невозможность их массового выполнения «средним работником». Эта ситуация не является редкой; она обусловлена ошибками планирования и нормирования. Здесь существует психологическая трудность. Она состоит в том, что пойти на такого рода действия означает для руководителя признать свои ошибки, поскольку он отвечает за существующую систему стандартов. Способность к этому — одна из важных черт руководителя, а его косность в данном отношении порождает многочисленные коллизии как в его отношениях с подчиненными, так и между последними.

4. Действия, составляющие основу специфического «*корректирующего поведения*». Они направлены на исправление ошибки, а не человека, допустившего ее. При этом руководитель должен опираться на психологические и, главным образом, на индивидуальные особенности исполнителей.

5. *Оценочные действия* могут быть двух типов: текущая и заключительная оценка. Спектр оценочных действий очень широк и определяется имеющейся у руководителя системой возможностей материального и морального поощрения, а также его властными полномочиями по осуществлению тех или иных санкций.

### 11.2. Принципы реализации контрольно-коррекционной функции

Вопрос об основных принципах и правилах эффективной организации контрольной функции тесно связан с проблемой *оши-*

*бок контроля.* Фактически ошибки — это и есть следствие невыполнения существующих требований и правил. В силу этого их принято рассматривать в комплексе друг с другом. Главными являются следующие принципы организации контроля.

*Стратегическая направленность* контроля требует определения ключевых параметров и аспектов функционирования организации и построения системы контроля на их основе.

*Своевременность* (оперативность) контроля не тождественна его скорости или частоте. Она определяется той необходимой мерой периодичности, которая вытекает из самого содержания контролируемой деятельности. Периодичность должна быть такой, чтобы не допускать развития возникших отклонений до опасного или неприемлемого размера.

*Гибкость* контроля включает три аспекта. Во-первых, возможность изменения существующих систем контроля в целом; во-вторых, возможность пересмотра при необходимости стандартов и критериев; в-третьих, возможность реагирования системы контроля на изменения внутри- и внешнеорганизационных факторов.

*Ориентация на результат.* Конечная цель контроля состоит не в обнаружении ошибок и наказании за них (это — средство), а в достижении общего результата. Поэтому в системе контроля должны быть предусмотрены механизмы компенсации обнаруживаемых отклонений, независимо от того, касается это технологии или поведения людей. В этом плане необходимо отметить одно из наиболее негативных последствий неправильно организованной системы контроля, не учитывающей это правило. Это — своеобразное «поведение, ориентированное на контроль». Сотрудники обычно знают или догадываются о методах и формах контроля, о тех показателях, по которым он будет осуществляться. В силу этого поддержание именно этих показателей, а не итоговых параметров эффективности деятельности превращается для них в самоцель. Интересы дела отходят на второй план, а на первый выступают «контрольные нормативы». Вариантом такого поведения является широко распространенная «показуха».

*Адекватность содержанию деятельности.* Система контроля должна быть приспособлена к характеру деятельности конкретной организации. Нет абсолютно идеальных систем контроля, а

та, которая будет благом для одного типа организации, может оказаться губительной для другого<sup>1</sup>.

*Простота контроля*, помимо экономичности, обеспечивает еще одно — психологическое преимущество. Система контроля в этом случае становится понятной — как бы «прозрачной» для исполнителей. Лишь в этом случае она не только навязывается сверху, но и «принимается снизу», а в ряде случаев может быть дополнительным трудовым стимулом. Система контроля должна подчиняться правилу: ее сложность должна быть необходимой и достаточной для обеспечения целей организации, но не более того.

Экономичность контроля определяется как отношение затрат на его реализацию к эффективности получаемых от него дополнительных результатов. Минимизация этого отношения означает максимизацию общей эффективности деятельности организации. В теории управления считается, что величина этого отношения является надежным показателем эффективности организации в целом. «Образцовые» компании имеют высокую экономичность контроля (малую величину указанного отношения) и наоборот<sup>2</sup>.

*Объективность контроля*. Во-первых, контроль должен базироваться на объективных (лучше всего — измеримых, количественных) показателях. Во-вторых, он не должен допускать политики «множественных стандартов» в отношении разных подразделений и (или) членов организации. В-третьих, оценки и санкции, обусловленные контролем, должны объективно соответствовать его результатам, определяться ими, а не субъективными мнениями контролирующего.

Контроль в общем случае не должен быть неожиданным, а исполнители должны знать о его сроках. Возможны, а в ряде случаев необходимы исключения из этого правила: прежде всего тогда, когда руководитель не доверяет подчиненным.

Контроль *не должен ограничиваться инцидентами*. Контроль — это норма, система постоянных мероприятий, и он не должен носить характер кампании или «тушения пожара».

<sup>1</sup> Например, ежедневная отчетность персонала банка необходима и полезна для финансового контроля этого типа организации. Она, однако, будет фактически разрушать деятельность организации другого типа — научно-исследовательского.

<sup>2</sup> Множество примеров свидетельствует, что чем более неэффективной становится организация, тем сильнее она опутывается паутиной контрольных процедур, служб, отделов, тем в большей мере она переходит от естественного режима работы к гнундительному-контрольному.



Контроль *не должен быть тотальным*. Есть руководители, считающие, что все то, «что не прошло через их руки», вызывает недоверие. Такая установка на деле приводит к полной блокаде инициативы, самостоятельности исполнителей.

Контроль должен быть *открытым*, поскольку скрытый или непонятный контроль не только не выполняет мотивирующей функции, но напротив — либо вызывает раздражение и возмущение, либо приводит к отчуждению исполнителей от управленческого аппарата.

Контроль должен быть не только негативным, но и *позитивным*. Он должен не только выявлять недостатки, но и обращать внимание на успехи. Это правило в наибольшей мере важно для придания контролю его мотивационной направленности.

Следует контролировать не только какой-либо «любимый участок». В каждой организации есть области деятельности, которые наиболее близки руководителю и с которыми ему легче и приятнее работать (и наоборот). Это может проявляться в выборе объектов контроля. Они могут выбираться исходя не из интересов дела, а из *соображений удобства* («любимый участок») или *антипатий*.

Руководитель *не должен держать своих выводов при себе*. Негативные результаты контроля бесплодны, если они сразу же не становятся предметом обсуждения и причиной последующих действий, придающим контролю его необходимую активность и конструктивность.

Отмечая недостатки, руководитель должен убедиться, что *исполнитель согласен с его выводами* и понимает, как можно исправить положение. Если же очевидна невозможность достижения согласия, то необходимо установить причины этого.

Недопустимо *контролировать из недоверия*, поскольку этот фактор задает неверные и необоснованные с точки зрения интересов дела ориентиры выбора объектов контроля и не способствует эффективной работе организации. Он к тому же является типичной причиной межличностных конфликтов.

Контрольные стандарты должны обладать «триадой» свойств: быть *обоснованными*; *понятными* и принятыми сотрудниками; *жесткими*, но достижимыми.

Необходимость *двустороннего общения* в процессе контроля. Наиболее типичным является такое положение, когда проверяемый не согласен или не вполне согласен с результатами и фор-

## 11.2. ПРИНЦИПЫ РЕАЛИЗАЦИИ КОНТРОЛЬНО-КОРРЕКЦИОННОЙ ФУНКЦИИ

18

5

мами контроля или вообще не понял, что от него хотят. Все эти вопросы должны допускать возможность обсуждения результатов и преодоления непонимания, что существенно повышает эффективность контроля.

Система контроля должна быть *адекватна личности руководителя*. Выше отмечалось, что система контроля должна соответствовать характеру деятельности организации. Однако для того чтобы быть эффективной, она должна строиться руководителем с таким расчетом, чтобы отвечать его индивидуальным особенностям. Речь при этом идет, прежде всего, о соответствии системы контроля определенному *стилю управления*. Чаще учет индивидуально-психологических особенностей в разработке системы контроля носит не характер специальной задачи, а происходит стихийно — путем закрепления «удобных» для руководителя и «отсечения» иных форм и методов контроля.

В заключение следует подчеркнуть, что необъемлемым компонентом контроля и его завершающей фазой является коррекция обнаруживаемых отклонений. Эта коррекция может быть либо *технологической* (внесение изменений в технологический процесс), либо *организационной* (совершенствование организации и распределения полномочий), либо *психологической*. В последнем случае сформулирован ряд правил *«коррекционного поведения руководителя»*. Главные из них состоят в следующем [по 34].

1. Обеспечьте правильное отношение. Прежде чем приступить к «внушению», руководителю следует оптимизировать собственное состояние — успокоиться, подождать, пока уляжется раздражение и т.д.

2. Правильно выбирайте место. Наиболее приемлемой является «приватная обстановка»: в этом случае подчиненный в большей мере сохраняет свое лицо в глазах коллег; инцидент не переходит во внутригрупповой конфликт; сама эта ситуация является более управляемой и контролируемой со стороны руководителя.

3. Правильно выбирайте время. Общим правилом является возможно большее сокращение интервала между проконтролированным событием и корректирующей беседой; чем он меньше, тем выше эффективность коррекционных воздействий.

4. Изложите содержание поступка и обязательно подтвердите его фактом. Подчиненный должен обязательно знать, о чем конкретно идет речь и что именно подвергается критике.

5. Критикуйте только проступок. Руководителю следует помнить, что ни в коем случае нельзя задевать личность подчиненного (что, однако, столь же трудно выполнить, сколь легко помять « абстрактно»).

6. Объясните, насколько важно изменить поведение. Имеется в виду, что руководитель должен объяснить сотруднику, насколько важно для него лично и для коллектива (организации в целом) впредь не нарушать установленных норм поведения, стандартов.

## Глава 12. КАДРОВЫЕ ФУНКЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ

### 12.1. Определение системы кадровых функций

Функция контроля и коррекции обычно трактуется как завершающая в общем процессе управления, как «последняя» из перечня классических административных функций. Однако это не означает, что тем самым исчерпывается вся система управленческих функций. Столь же традиционным является и выделение другой большой группы управленческих функций — кадровых. Для того чтобы лучше понять роль и место кадровых функций в деятельности руководителя, определить их специфику по отношению ко всем иным функциям, целесообразно сформулировать следующие исходные положения.

Во-первых, вся система кадровых функций дифференцируется в деятельности руководителя по иному, чем система административных функций, *критерию*. В параграфе 2.3 было отмечено, что административные функции соотносятся с собственно деятельностным «измерением» — с основными задачами организации управленческой деятельности (см. рис. 4). Кадровые функции соответствуют второму основному «измерению» управленческой деятельности, связанному с воздействием на основной ее предмет — людей, персонал организации.

Во-вторых, совокупность основных кадровых функций относительно независима от конкретных особенностей организаций и включает *инвариантный набор* постоянных задач и обязанностей руководителя (набор, отбор, подбор кадров, расстановка персонала, профессиональная ориентация и адаптация, профессиональная подготовка и переподготовка, оценка и аттестация кадров, управление профессиональной карьерой, стабилизация персонала, сокращение, увольнение и др.). Такое постоянство и относительная независимость от типа организаций придает сие-

теме кадровых функций стабильность и определенность; позволяет рассматривать ее как самостоятельную и своеобразную категорию управленческих функций.

В-третьих, реализация каждой из кадровых функций подчиняется интересной закономерности, которую можно обозначить как «правило целостного управленческого цикла», что значит, что осуществление каждой из кадровых функций требует реализации всех, уже рассмотренных «классических» функций, их целостного цикла.

Например, решение такой важнейшей кадровой задачи, как комплектование штатов организации, начинается с *целеполагания*. Всегда формулируется определенная цель, состоящая в уяснении потребности в кадрах того или иного профессионального уровня квалификации. Далее *планируется* работа по ее реализации, включающая в том числе и *прогноз* динамики персонала. Решение этой задачи сопряжено и с функцией *организации исполнения*, так как сам набор осуществляется исходя из существующей структуры организации или исходя из представлений о создаваемой структуре. Комплектование кадров неразрывно связано и с созданием *мотивации*, а также с обеспечением коммуникативного пространства организации. Наконец, завершающим этапом ее решения является *контроль* реальных результатов комплектования. По аналогичному «сценарию», включающему развертывание всей системы административных функций, происходит и решение иных задач кадрового характера.

В-четвертых, решение всего спектра кадровых проблем неотъемлемо системе кадровых функций руководителя. Объем кадровой работы столь велик, что его реализация возлагается на ряд специализированных подразделений и служб организации, а рассмотрение их деятельности выходит далеко за пределы деятельности самого руководителя. Однако вся эта деятельность осуществляется (или, по крайней мере, должна осуществляться) под координирующим воздействием руководителя, которое и составляет содержание его кадровых функций. Специфичность кадровых функций, их особая роль в работе организаций, а также их тесная и органичная взаимосвязь друг с другом явились причинами того, что к настоящему времени их система оформилась в самостоятельное направление теории и практики управления — *управление персоналом, кадровый менеджмент*.

12.2. Основные направления кадровой работы руководителя

Основные кадровые функции руководителя принято выделять и упорядочивать на основе «хронологического критерия», т.е. времени их возникновения в процессе организационного функционирования. Они могут быть описаны с различной степенью детализации, однако чаще всего отмечаются следующие направления (и одновременно — этапы) управления трудовыми ресурсами.

Формирование кадровой политики организации; кадровое планирование; разработка профессионально-квалификационных требований к персоналу; набор персонала; отбор персонала; определение системы заработной платы и льгот; организация системы стимулирования; профессиональная адаптация; подбор и расстановка персонала; профессиональная подготовка и переподготовка персонала; оценка персонала; повышение, понижение, перевод, увольнение персонала; подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе.

*Формирование кадровой политики* организации неразрывно связано с решением задач стратегического планирования и выступает его важнейшей частью. Оно базируется на анализе и оценке внешней среды организации (прежде всего — наличного состояния рынка труда), а также на анализе и прогнозе перспектив развития самой организации. Здесь определяются общие приоритеты кадровой работы, вырабатывается общий подход к персоналу и его роли (и формам участия) в организационном функционировании. Решается вопрос о создании подразделений, на которые будет возложена система кадровой работы. Все эти стратегические задачи являются, как правило, либо личной прерогативой руководителя организации, либо решаются под его непосредственным контролем. В связи с этим в теории управления существует понятие *кадровой ответственности*, что подразумевает личную ответственность руководителя за весь комплекс работ по кадровому обеспечению.

*Кадровое планирование* (планирование ресурсов) включает три основных этапа: оценка наличных кадровых ресурсов; оценка будущих кадровых потребностей; разработка программы удовлетворения будущих потребностей.

## ГЛАВА 12. КАДРОВЫЕ ФУНКЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ

На первом этапе дается оценка существующей системы персонала, его количественной обоснованности (дифференцированно по видам работ и подразделениям), его качественных — квалификационных характеристик. Выявляются «кадровые дефициты» — те слабые места, которые в наибольшей мере затрудняют функционирование организации с точки зрения ее персонального состава. На втором этапе делается прогноз численности и квалификационного состава персонала с точки зрения необходимости достижения краткосрочных и перспективных целей организации. На третьем этапе исходя из оценки ресурсов и прогноза потребностей разрабатывается программа, а часто — и конкретный график мероприятий по привлечению, набору и подготовке кадров, требующихся для реализации целей организации.

Разработка *профессионально-квалификационных требований к персоналу* осуществляется в двух планах. Во-первых, она является неотъемлемой частью второй фазы планирования ресурсов: прогноз требующихся кадров означает не только определение количественного состава персонала организации, но и конкретные прогнозы численности и квалификации по отдельным — основным сферам деятельности организации, по основным видам работ. Во-вторых, эти требования рассматриваются в дальнейшем как основа для осуществления отбора кандидатов и организации всей системы профессиональной подготовки и переподготовки в организации.

*Набор персонала* (в отличие от отбора — см. далее) еще не решает окончательно вопрос о кадровом составе. Он преследует несколько иную цель — создание так называемого *резерва кандидатов*, формирование потенциального персонала<sup>1</sup>. Это — все те лица, которые в условиях рынка труда и потенциальной избыточности рабочей силы оказываются сориентированными на работу в той или иной организации. Формирование резерва — исключительно важная задача и она решается многими путями, включая и наиболее общие — например, создание позитивного имиджа организации, повышение ее престижа и популярности в обществе. Такого рода рекламная, пропагандистская работа является стратегически важной и должна составлять поэтому предмет постоянного внимания руководителя.

<sup>1</sup> Оно может осуществляться в двух формах — как *прямая* и *косвенная* вербовка [203].

## 12.2. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ КАДРОВОЙ РАБОТЫ РУКОВОДИТЕЛЯ

1

91

*Отбор персонала* осуществляется путем выбора из потенциального резерва тех кандидатов, которые по своим деловым (профессиональным) и личностным (психологическим) характеристикам в наибольшей степени удовлетворяют разработанной ранее системе профессионально-квалификационных требований к персоналу. Такой отбор в принципе должен носить комплексный характер и включать мероприятия как организационного, так и психологического плана. Организационный отбор связан с решением вопроса о профессиональном, культурном, общеобразовательном, юридическом и тому подобном соответствии кандидатов вакантным должностям. Психологический отбор связан с решением вопроса о профпригодности кандидатов в отношении этих должностей. Для основных видов деятельности должны быть разработаны их психогаммы. *Психогамма* — это система требований, которые профессия предъявляет к основным психологическим качествам субъекта. Она в дальнейшем используется как комплексный критерий профессионального отбора кандидатов. При проведении профотбора достаточно широко, особенно за рубежом, используется *метод тестов*, а также иные психологические методы отбора. Применяется также метод *собеседования*, дополняющий данные психологического обследования информацией об общей направленности личности, уровне ее профессиональной и личностной зрелости, культурно-образовательном уровне, о ее личных и профессиональных планах. Экономичность этого метода, комплексность получаемой посредством него информации о кандидате, а также его высокая прогностичность обусловили его широкое распространение. В ряде случаев используется *метод сочинений* (рефератов) о том, как кандидаты видят свою профессию и как она согласуется с их жизненными ценностями и планами. Посредством предварительного «культурного отсева» может исключаться значительная часть первоначальных кандидатов (по данным ряда исследований, например, до 90%) [164]. Однако та часть кандидатов, которая прошла этот отсев, получает явные приоритеты: с ними проводится собеседование — обычно на высшем уровне, т.е. с непосредственным участием руководителя организации. Поэтому техника «личного собеседования по найму» должна являться частью всего арсенала управленческих умений и знаний. Овладение ею, равно как и учет психологических особенностей собеседника-кандидата, его состояния в момент собеседования — все это



крайне важно для реализации общей кадровой функции руководителя.

*Определение системы* заработной платы, льгот, а также стимулирования в целом связано со следующим, важнейшим, этапом кадровой работы. Его сущность была рассмотрена при анализе функции мотивирования. Задача данного этапа состоит в том, чтобы как можно эффективнее и полнее мотивировать уже отобранный персонал на выполнение предписываемых работ. Основными задачами данного этапа являются: определение наиболее адекватной характеру каждой конкретной деятельности системы оплаты труда (ее размера, типа, обоснованности, перспектив роста и т.д.); установление наиболее действенной системы льгот как дополнительных мотиваторов; совершенствование самого содержания труда с целью придания ему функции мотиватора. В последнее время в связи с повышением культурно-образовательного уровня персонала, возрастанием меры «личностной сложности» работников, все острее проявляется следующая психологическая проблема. Из-за больших индивидуальных различий работников и их личностной вариативности (различий в запросах, интересах, жизненных целях и ценностях) традиционная — унифицированная система льгот часто уже не срабатывает. В связи с этим был предложен *новый принцип* предоставления льгот, который обозначается как «система вознаграждения по принципу самообслуживания» («принцип кафетерия»). Работнику разрешается и даже предписывается *самому* выбирать в установленных пределах ту совокупность льгот, которая лично его наиболее устраивает. Большую мотивирующую роль при этом выполняют уже не только сами льготы, но и «ощущение свободы» в их выборе.

*Этап адаптации* предполагает осуществление кадровой работы и ее координацию руководителем в двух основных направлениях. Во-первых, это организация собственно *профессиональной адаптации* нового работника. Как правило, исходный профессиональный уровень новичка не в полной мере соответствует требованиям, которые предъявляются к нему в организации. Это несоответствие в случае невнимания к нему будет в дальнейшем усугубляться, что приведет либо к «адаптационному шоку» и блокаде мотивации, либо просто к увольнению. Вполне закономерно поэтому то большое внимание, которое уделяется в эффективных организациях «профессиональной доводке» новичков

(в том числе и лично со стороны руководителя). Такая «доводка» осуществляется в разных формах: «адаптационной стажировки», щадящего режима работы в адаптационном периоде, прикрепления к новичку кураторов-специалистов, постепенного возрастания сложности заданий, профессиональной внутриорганизационной доподготовки и др. Во-вторых, не менее значима и *социальная*, или организационная *адаптация*. Вхождение в организацию — это не только «новая работа», но и «новая социальная микросреда» с ее формальными и неформальными законами, нормами, ценностями, с «писаными и неписаными» правилами, традициями, корпоративным духом. По данным психологических исследований, социальная адаптация оказывается обычно и более сложной, и более значимой в общей структуре адаптационного процесса. Если дефекты профессиональной адаптации могут быть эффективно скорректированы специальными мероприятиями, то сложности социальной адаптации значительно труднее поддаются коррекции. Роль руководителя в обеспечении адаптации состоит, естественно, не в том, что он должен лично адаптировать всех поступающих в организацию. Его обязанность — это разработка и постоянная координация системы профессиональной и социальной адаптации<sup>1</sup>.

*Подбор и расстановка кадров*- Выявляющиеся после завершения этапа адаптации различия в профессиональной компетентности и личностных качествах работников делают необходимой следующую фазу (и направление) кадровой работы. Это — оптимизация распределения должностных обязанностей, типов выполняемых работ и их сложности с учетом выявленных различий. «Сердцевиной» кадровой работы руководителя как раз и выступает оптимальное распределение работников по видам и сферам труда на основе их профессионально-личностных характеристик. Обобщенные данные ряда исследований показывают, что до 40% всего времени руководителя, связанного с реализацией кадровых функций, посвящено именно этому направлению. В особой мере это относится к подбору и расстановке управленческих кадров среднего и высшего звена. «Цена ошибки» в выборе исполнителей, конечно, велика. Однако она несоизмери-

<sup>1</sup> В то же время, как показывает практика управления, ничто так сильно не содействует адаптации, как личное внимание руководителя к новичку. Этим успешно пользуются наиболее грамотные руководители. Для руководителей же среднего, а тем более — низшего звена личное участие в адаптации вообще является обязательным требованием.

## ГЛАВА 12 КАДРОВЫЕ ФУНКЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ

мо выше при выборе руководителя. Специфика этого вида кадровой работы в значительной мере зависит от уровня руководителя. По отношению к руководителям низшего и среднего звена подбор и расстановка кадров направлены, в основном, на нахождение и определение исполнителей, их распределение по участкам работ. Как отмечает Л. Якокка, «Самое значительное, что может сделать менеджер — это нанимать пригодных для деятельности новых работников» [112]. По отношению к руководителям высшего звена это утверждение еще более справедливо, но с уточнением: речь должна идти о поиске и найме не исполнителей, а руководителей промежуточных звеньев управления. Как отмечал Г. Форд, «самый большой наш капитал — это управляющие», непосредственно руководящие производством и координирующие его работу [по 23].

*Профессиональная подготовка и переподготовка персонала.* Также как подбор и расстановка кадров, это направление кадровой работы — очень большая и самостоятельная, специализированная область, объем которой выходит далеко за пределы характеристики управленческой деятельности. Отметим поэтому лишь сущность этого направления, зафиксированную в фундаментальном положении теории управления: «остановиться — значит отстать», «чтобы выжить, нужно развиваться». Это относится ко всем аспектам организационного функционирования, но прежде всего — к кадрам. Поэтому подготовка и переподготовка рассматриваются не как разовые акции, не как кампания, а как специальная и разветвленная система, встроенная в организацию и обеспечивающая адаптацию ее кадрового потенциала по отношению к изменяющимся и усложняющимся требованиям. В связи с этим одной из главных обязанностей руководителя является создание именно такой системы, обеспечивающей поддержание профессиональных качеств работников на должном уровне, в также его повышение. Решение этой задачи зависит в свою очередь от следующих ключевых моментов.

1. Создание и культивирование в организации высокой мотивации на повышение уровня профессиональной компетентности. Система должна быть такой, чтобы работникам было выгодно повышать свою компетентность.

2. Обеспечение организационных условий для этого посредством создания специализированных подразделений профессионального совершенствования.

3. Прошедший дополнительную подготовку или переподготовку работник должен осязаемо почувствовать ее результаты (как в плане материальных выгод, так и в плане профессионального роста). Очень важно также, чтобы эти результаты были «видны со стороны» всеми другими, являясь для них примером и стимулом роста профессиональной компетентности. В связи с быстрыми изменениями на рынке труда и внутриорганизационными изменениями, сегодня остро стоит проблема профессиональной переподготовки. Если раньше в организациях функционировали лишь специализированные подразделения по профподготовке, то сейчас все чаще возникают структуры, обязанность которых состоит в организации переподготовки, переквалификации работников. Это тем более важно, что доукомплектование штатов выгоднее проводить не путем привлечения работников извне, а путем использования внутриорганизационных трудовых резервов (что обозначается понятием «внутриорганизационного найма»).

*Скрепка персонала* включает два основных направления. Первое — это оценка результатов работы со стороны администрации (и лично руководителя). При этом руководитель реализует свою контрольно-коррекционную функцию. Оценка персонала является тем самым одним из средств организации и координации совместной деятельности руководителем. Однако оценка работ служит и другим целям — административной, информационной и мотивационной. *Административная* роль оценки состоит в том, что на ее основе решаются вопросы, связанные с повышением или понижением по службе, с прекращением существующего или заключением нового контракта. *Информационная* роль оценки состоит в том, что она обеспечивает работнику обратную связь относительно результатов его труда. *Мотивационная* роль состоит в том, что оценка представляет собой важное стимулирующее средство труда. Второе, не менее значимое направление — это оценка собственно персонала (а не результатов работы). Она представляет собой систему периодической профессиональной аттестации и переаттестации. На ее результатах в значительной мере строится вся кадровая работа организации по управлению перемещением персонала, а от ее эффективности, обоснованности решающим образом зависят мероприятия по подбору и расстановке кадров.

Итак, оценка персонала является основой для решения вопросов, связанных со служебным повышением или понижением

по службе, с увольнением или переводом работников. Существует еще один аспект кадровой работы, также связанный с оценкой. Это — *активное влияние* руководителя на профессиональный рост сотрудников. Оно обозначается понятием «управления карьерой». Кадровая работа в идеале не должна носить лишь констатирующе-санкционирующий характер, но быть прогностичной — определять основные перспективы и этапы, направления и формы должностного и профессионального роста для основных профессий в организации. Это тем более важно, что именно перспективность работы, четкость и ясность осознания этих перспектив работником является одним из главных мотиваторов труда (и наоборот).

### 12.3. Функции руководителя при работе с персоналом

Таким образом, мы рассмотрели некоторые основные аспекты кадровой работы в организациях и роль руководителя в них. Вместе с тем при их выполнении руководитель выполняет еще целый ряд управленческих функций: *воспитательная, дисциплинарная, арбитражная, психотерапевтическая и экспертно-кон-сультативная*. Все эти функции очень трудно отделить от иных управленческих функций, в особенности кадровых.

Наиболее показательна в этом отношении *воспитательная функция*. О ней можно говорить и в узком (специальном), и в широком смысле. Действительно, руководитель может и должен оказывать воспитательное воздействие в непосредственной, т.е. специально организованной, форме, в форме индивидуальных бесед, наставлений, показа, разъяснения, взыскания и др. Однако практика показывает, что не это является основным и наиболее действенным средством реализации воспитательной функции. Более того, нередко в силу недостаточной психолого-педагогической компетентности руководителя, его неумения вести специальную воспитательную работу такие специально организованные формы «воспитания» приводят к негативным последствиям. Значительно большее влияние имеет непрямая реализация воспитательной функции — через силу личного примера профессиональной компетентности руководителя, через стиль ведения дел в организации, через манеру держаться и общаться, через культивируемую руководителем общую атмосферу в организации и др. Решение воспитательных задач требует создания адекватной со-

циально-психологической среды в организации. Это предполагает соблюдение двух основных требований. Во-первых, это *принцип единой морали*: признание и реальное соблюдение руководителем того, что социальные, профессиональные и моральные нормы в организации одинаковы для всех — для начальников (и в особенности для него самого) и для подчиненных. Во-вторых, это *принцип единства слова и дела*.

Важным аспектом данной функции является то, что в психологическом плане она основывается на одном из наиболее фундаментальных психологических законов. Он состоит в том, что научение человека социальному поведению осуществляется посредством наблюдения и усвоения эталонов поведения *значимых других людей*. К числу таких «значимых других» относится, прежде всего, сам руководитель. Подчиненные, часто неосознанно, под влиянием еще одного психологического механизма — *механизма идентификации* — копируют поведение руководителя, его стиль, манеру и т.д. Это распространяется как на исполнителей, так и на все промежуточные уровни руководства. Руководитель специально подбирает и отдает приоритет (часто не осознанно) тем из них, кто близок ему по стилю, духу руководства, личностным особенностям. Тем самым личность руководителя влияет уже не только на реализацию воспитательной функции, но и на функцию подбора кадров, в том числе и руководящих<sup>1</sup>.

Вместе с тем на практике нередки и исключения из правила социального научения и механизма идентификации. Если личность руководителя столь одиозна, что следование ее канонам становится просто карикатурным, то в действие вступает механизм «антиидентификации»: поведение и манеры руководителя рассматриваются не как пример для подражания, а напротив, подчиненные их стараются избегать.

Сущность *арбитражной функции* руководителя состоит в разрешении и устранении конфликтов и трудовых споров в организации. Эти конфликты могут носить самый разнообразный характер, в частности, межличностный, межгрупповой, «гори-

<sup>1</sup> При этом имеют место два встречных процесса. С одной стороны, личность руководителя непосредственно влияет на то, каким образом он целенаправленно подбирает себе «команду». Но она же — правда уже косвенно — определяет круг потенциальных кандидатов, из которых он ее создает. Перефразируя известное выражение, можно сказать поэтому, что организация имеет того руководителя, которого она заслуживает.

горизонтальный», «вертикальный» и др. При невозможности разрешения конфликта собственными средствами группы, отдельные лица вынуждены «идти по инстанциям», «обращаться наверх» — к руководству. Руководитель ставится в позицию арбитра, а иногда сам провоцирует возникновение конфликтных ситуаций как один из способов усиления давления на подчиненных. Реализация арбитражной функции может осуществляться в различных формах, однако главными являются три ее стратегии. 1. *Директивный* стиль разрешения конфликта — вынесение единоличного («волевого») решения о причинах и виновниках конфликта и о санкциях по отношению к ним. 2. *Медиаторная* модель улаживания конфликта и, соответственно, арбитража: руководитель выступает в качестве своеобразного посредника между конфликтующими сторонами, помогающего им прийти к согласию. 3. *Компромиссная* модель: по форме арбитражные действия имеют характер единоличных решений руководителя (приказ). Однако содержательно они предполагают возможно более полный учет интересов конфликтующих сторон и «взвешенность», соразмерность арбитражных санкций по отношению к ним.

В последнее время все чаще отмечается еще одна — *психотерапевтическая функция* руководителя. Ее суть в «создании руководителем (шире — администрацией в целом) атмосферы своеобразного психологического комфорта в коллективе, основными элементами которого являются чувство безопасности у работников, отсутствие у них тревоги и беспокойства за «завтрашний день», оптимистический взгляд на события, происходящие в коллективе, желание сохранять членство в организации, уверенность, что в трудную минуту руководитель и сослуживцы поддержат и защитят [40].

Существует определенный симптомокомплекс личностных качеств и черт руководителя, которые в наибольшей мере содействуют реализации этой функции. К ним относятся: уверенность в себе, вежливость и приветливость, чувство юмора, умение ценить время и уважать мнения других, готовность брать ответственность на себя и не искать «козлов отпущения», искренний интерес руководителя к подчиненным, в целом — ориентация на человека. Осознание большой значимости психотерапевтического начала в деятельности руководителя привело к возникновению новых подходов и понятий в современной теории управления —

таких, в частности, как «менеджмент, обращенный к человеку», «менеджмент с человеческим лицом» и др. Как отмечал И. Кант, «человек — это цель, а не средство». Однако сложность и объективное противоречие управления в том и состоит, что руководитель самой своей ролью в системе ставится в положение, когда он должен относиться к другим как к средству. От того, насколько он сможет найти компромисс между «моральным императивом» И. Канта и необходимостью манипуляции людьми как средством достижения конечных целей организации, зависит климат внутри нее и эффективность достижения ее целей. Иллюстрируя сущность психотерапевтической функции, Т. Питере и Р. Уотерман отмечают: «Обращайтесь с людьми как со взрослыми. Относитесь к ним как к партнерам, уважайте их достоинство; будьте с ними внимательны. Смотрите на них не как на капиталовложения и автоматику, а как на главный источник роста производительности» [75].

Сущность *дисциплинарной функции* определяется особенностями реализации функции контроля по отношению к поведению исполнителей. Как и любая иная форма контроля, дисциплинарная функция должна не сводиться лишь к «констатирующе-карательным» мероприятиям, а выполнять более общую задачу — задачу эффективной организации исполнения в целом, корректировать и направлять его. И хотя одно из основных правил управления состоит в том, что «руководитель обязан критиковать», эта критика должна быть конструктивной. Она должна сохранять достоинство критикуемого, подсказывать пути совершенствования его работы и поведения. В деятельности руководителя всегда велик соблазн «соскальзывания» на меры дисциплинарного воздействия, «голового администрирования» (в силу их легкости и кажущейся эффективности). Однако, как гласит один из постулатов японского менеджмента, «ошибка — это не повод для немедленного наказания, а причина для поиска ее источников и их устранения». Наказание — это, конечно, действенное средство избежать ошибок в будущем; но еще более конструктивным средством является обнаружение самих причин ошибок и способов избежать их в будущем.

*Экспертно-консультативная функция* включает три основных аспекта.

Во-первых, это реализация в деятельности руководителя потенциала обобщенного управленческого качества, которое обо-



значается понятием *профессиональной компетентности*. По отношению к кадровым проблемам это наиболее важно, поскольку профессиональная компетентность есть не только важное условие личной работы руководителя, но и наиболее действенный способ влияния на персонал своим личным примером.

Во-вторых, это роль данной функции в решении одной из важнейших задач управления — задачи распределения работ внутри организации, задачи делегирования полномочий. Главное условие эффективности процесса делегирования — адекватный учет всех особенностей исполнителей, персонала (как личностных, так и профессиональных). Поэтому руководитель должен быть «диагностом», своего рода экспертом в определении этих особенностей, а уже потом и на основе этого — распределителем полномочий.

В-третьих, это проведение руководителем систематических бесед, консультаций, а также иных мероприятий (индивидуальных и групповых), направленных на помощь исполнителям в реализации ими производственных функций. Существует ряд требований к организации и проведению такого рода собеседований — «бесед о результатах с целью контроля» [34]; определена общая структура их подготовки и проведения, включающая следующие основные этапы [по 37]:

- заблаговременное объявление о дате собеседования для того, чтобы исполнитель мог подготовиться к ней;

- непосредственная подготовка собеседования и определение места и условий его проведения;

- создание в начале беседы соответствующей — благоприятной атмосферы, снимающей у подчиненных вполне естественную тревогу, напряженность, страх, скованность;

- высказывания подчиненных о результатах, достигнутых за контрольный срок, и оценка руководителем этих результатов, вообще — мнения о них;

- высказывания руководителя по этим же вопросам с максимально возможным обоснованием излагаемой точки зрения;

- этап обсуждения и выработки совместной оценки событий;

- этап планирования действий на будущее;

- этап выработки уточненного варианта рабочих целей подчиненных на предстоящий период.

### 12.3. ФУНКЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ ПРИ РАБОТЕ С ПЕРСОНАЛОМ

2

#### 01

По итогам беседы рекомендуется составлять краткую «памятную записку», скрепленную подписями обеих сторон.

Наряду с тремя главными — отмеченными выше аспектами экспертно-консультативной функции, существуют и иные ее формы. Так, достаточно часто руководитель выступает в роли эксперта при проверках, ревизиях других организаций — например смежников. Это ставит его в психологически очень своеобразную ситуацию «внешнего эксперта». Кроме того, руководитель может осуществлять эту функцию и в форме так называемого экспертирования проектов и др.

## Глава 13. Производственно-технологические функции

### 13.1. Определение системы производственно-технологических функций

Деятельность любой организации направлена, в конечном итоге, на создание определенных продуктов. По своему характеру они предельно разнообразны, и соответственно различно содержание деятельности по их созданию. Это — и собственно создание какой-либо продукции (производственные организации), и обучение и подготовка кадров (образовательные организации), и оказание услуг (сервисные организации), и строительство (строительные организации), и оказание медицинской помощи (организации здравоохранения) и др. Однако в любом случае каждая организация включает в качестве своего важнейшего компонента *операционную систему*. Она представляет собой те действия, которые направлены *непосредственно* на производство, на создание ее итогового продукта, имеющего реальную ценность для ее внешнего окружения. Операционная система считается основным компонентом организаций: это их «фундамент». Все иные аспекты деятельности организации, в том числе и управленческие функции, служат задачам обеспечения операционной подсистемы — задачам производства товаров, услуг, знаний и пр. Ее координация — это и есть непосредственная практика управления, его каждодневное содержание. Для обозначения данного направления деятельности руководителя сложился ряд родственных понятий: производственная функция, технологические функции, функция оперативного управления производством, функция обеспечения операционной системы и др.

Поскольку любое производство предполагает необходимость его развития и модификации, то к этой же группе относится

### 13.1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ СИСТЕМЫ ПРОИЗВОДСТВЕННО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ФУНКЦИЙ

20

3

*инновационная* функция. Наконец, поскольку любое производство неотделимо от необходимости сбыта продукции, то в этой же связи рассматривается и *маркетинговая* функция.

В силу того что производственно-технологические функции непосредственно направлены на реализацию действий по созданию итогового продукта, все они соотносятся с третьим основным «измерением» управленческой деятельности (см. рис. 4). Это — третье «измерение» управленческой деятельности, дополняя собой два уже рассмотренные (административное и кадровое), образует в итоге общее «пространство» управленческой деятельности. Оно придает административным и кадровым функциям непосредственно практическую направленность и еще более усложняет строение управленческой деятельности. Очень часто руководитель (особенно — не знакомый с существованием теории управления) может и не подозревать о существовании каких-либо функций, кроме производственно-технологических: он «просто работает», т.е. занят ими. Кажущаяся самоочевидность этого положения, кстати говоря, явилась одним из главных препятствий для выделения теории управления как самостоятельной научной дисциплины из практики управления. Однако, выполняя их, он объективно реализует и все иные управленческие функции. Более того, в той мере, в какой эти функции выделяются из «повседневной текучки» как самостоятельные задачи, зависит успешность выполнения самих производственных функций. Вместе с тем именно последние сохраняют свою первичность, выступают для руководителя как непосредственное содержание его деятельности.

Этой системе функций в теории управления уделяется относительно меньше внимания, нежели «классическим» — административным, организационным и кадровым функциям. Причина этого состоит в том, что производственные функции в значительно большей степени определяются конкретным содержанием деятельности организаций, а не общими закономерностями управления. Вместе с тем в реализации системы производственно-технологических функций есть и ряд общих аспектов. Они связаны не с содержанием деятельности, а характеризуют ее основные организационные принципы, а также ее психологические особенности. Одной из главных среди них является следующая закономерность. *Мера представленности* в деятельности руководителя системы производственных функций очень сильно и явно

зависит от его иерархического положения в организации и, фактически, определяется им. Чем более высоким является это положение, тем в меньшей мере руководитель занят непосредственной реализацией производственных функций. Наоборот, чем ниже уровень управления, тем большую (а на самых низших уровнях — и основную) роль в управленческой деятельности играют эти функции. Иными словами, выраженность этой функции *обратно пропорциональна* иерархическому положению руководителя в общем континууме управления. Это положение является одновременно и своеобразным императивом — требованием к организации управленческой деятельности разного уровня. Чем выше уровень руководителя, тем в меньшей мере он *должен* заниматься оперативной работой и наоборот. Невыполнение этого требования приводит к тому, что руководитель начинает выполнять несвойственные ему функции в ущерб основному. Он «погрязает в текучке», «распыляется по мелочам» и т.д.

В организационном и психологическом плане сущность производственно-технологических функций состоит в следующем. Любое производство характеризуется определенной последовательностью повторяющихся и в значительном мере стандартизированных *производственных циклов*. Они обозначаются понятиями так называемых циклов изделия, производственных циклов. Каждый из них требует оперативного регулирования, управления его процессом. Поэтому по отношению к каждому из них реализуется и полный управленческий цикл. Например, любая производственная задача, связанная с изготовлением какого-либо изделия, в качестве первого этапа своего решения требует формулировки соответствующей *цели* и ее доведения до исполнителей. Столь же объективен и следующий этап — *планирование*, а также и все иные, следующие за ним этапы — *принятия решения* о способах и возможностях реализации цели; обеспечения *мотивации* исполнения, *организации исполнения* (например, обеспечения сырьем); *контроля* за исполнением, его *коррекции*.

Следовательно, каким бы ни был по своему «масштабу» тот или иной производственный цикл, основная закономерность сохраняется всегда. Она состоит в том, что по отношению ко всем основным производственным задачам реализуется вся уже рассмотренная нами система управленческих функций (целеполагание, планирование, принятие решения, мотивирование, организация, контроль). Они, однако, осуществляются не на *макроин-*

*тервалах* времени и соотносятся не с организацией управления в целом, а реализуются во временных *макроциклах*, ограниченных конкретной производственной задачей. Производственные функции являются поэтому комплексными, интегрирующими иные функции управления. Последние, однако, представлены в производственных функциях не в своем полном виде, а как бы сокращенно, редуцированно — лишь в той степени, в какой это необходимо и достаточно для решения собственно производственных задач. У всех производственных функций, в особенности — оперативных, есть и еще одна важная черта, определяющая их сложность и противоречивость. При всей повторяемости, стандартизованности основных производственных операций, их стереотипизованности, а часто — и «рутинности» их реализация осуществляется в постоянно изменяющихся внешних и внутренних условиях. Как правило, они носят негативный характер и затрудняют тем самым нормативную деятельность. Это — и нехватка сырья, и плохие условия труда, и недостатки планирования, и нехватка исполнителей и многое другое. Все это очень хорошо известно и составляет суть тех трудностей, с которыми сталкивается именно оперативное управление. Непосредственно производственная деятельность и каждый ее отдельный цикл представляют поэтому типичный пример «повторения без повторения». В результате складывается противоречивое сочетание постоянства и изменчивости условий, нормативных требований и конкретных задач. Снятие этого противоречия, приведение в соответствие целей и задач производства с постоянно, а часто — непредсказуемо изменяющимися условиями определяют содержание оперативного управления.

### 13.2. Характеристика основных производственно-технологических функций

Итак, с организационно-психологической точки зрения, основой производственно-технологической функции руководителя является оперативное управление. Оно представляет собой последовательность управленческих циклов, связанных с организацией непосредственно исполнения (производства). Каждый из этих циклов, каждая производственная задача строится как комплекс основных регулятивных функций — начиная от целеобразования

и кончая контролем и коррекцией, т.е. имеет синтетическое, интегративное строение. «Масштаб» этих циклов (и задач) меняется в зависимости от уровня руководства и в целом уменьшается при снижении уровня руководства. В зависимости от иерархического положения руководителя меняется не только степень выраженности этой функции, но и ее характер. При понижении уровня управления она во все меньшей мере выступает как общеорганизационная и во все большей — как непосредственно производственная. Такое изменение не означает, однако, что данная функция упрощается. «Конкретное» (оперативное) управление не менее, а в чем-то и более сложно, чем «общее руководство». О сложности оперативного управления говорит и то, что оно включает целый ряд важных аспектов. Это — *подфункции* общей функции оперативного управления: *нормирование, координация, регулирование, диспетчеризация, материально-техническое и сырьевое обеспечение* (а также еще более специализированные функции *разрядки работ, контроля сроков их выполнения, календарного планирования*) и пр.

*Нормирование* — процесс разработки (как долгосрочной, так и ситуационной) научно и технологически обоснованных величин, устанавливающих количественную и качественную оценку различных элементов, используемых в процессе производства и управления. Нормированию подлежат также и объемы работ, а не только их итоговые характеристики.

*Координация* — согласование заданий и времени их выполнения, распределенных между отдельными исполнителями (или подразделениями) с таким расчетом, чтобы их система и последовательность были непротиворечивы и оптимальным образом соответствовали общим целям производства.

*Регулирование* — процесс внесения необходимых изменений в существующие нормативы, в способы решения производственных задач, а также принятия оперативных мер по устранению обнаруживаемых отклонений в производственном процессе и возможной профилактики вероятных отклонений.

*Диспетчеризация* — общее (предварительное и текущее) распределение исполнительских обязанностей и их оперативное согласование по ходу производственного процесса между отдельными исполнителями и подразделениями в соответствии с существующей в организации системой их должностных и функциональных обязанностей и участков работ.

Все эти оперативные функции тесно взаимодействуют с другой функцией оперативного управления — материально-технического и сырьевого *обеспечения*. Более того, достаточно часто это взаимодействие принимает характер «подавления» всех иных оперативных функций функцией обеспечения. К сожалению, действительность нередко такова, что оперативное управление по существу сводится к решению задач типа «достать», «обеспечить», «выбить», «найти материал», «обеспечить поставку», «найти деньги» и пр. Эта — в принципе частная и вспомогательная функция, в силу особенностей сложившихся сегодня условий, становится доминантной не только в системе функций оперативного управления, но и в общей системе управленческих функций, в психологии руководителя. Мерилом профессиональной компетентности руководителя становится в связи с этим его «пробивная способность» в реализации этой функции. Многие руководители видят в этом суть своей деятельности, свое назначение в организации («мое дело. — обеспечить» — вот их кредо). Гипертрофия данной функции является, однако, не только общим и безошибочным симптомом неблагополучия экономической ситуации и положения организации. Она приводит и к негативным социальным и психологическим последствиям. В их числе — возможный произвол руководителя в распределении ограниченных ресурсов по отдельным подразделениям («любимым» и «нелюбимым»), исполнителям (фаворитам и отверженным), приводящий к их экономической и социально-психологической зависимости от руководителя.

Детальная характеристика системы производственных функций, их «технических» приемов и методов выходит далеко за пределы психологической проблематики. Она составляет в настоящее время самостоятельное и важное направление современной теории управления — *производственный менеджмент* — синтез стратегического и оперативного управления производством, организационного функционирования. Вместе с тем к этой группе относятся еще две функции, которые следует кратко рассмотреть, поскольку они вскрывают дополнительные особенности деятельности руководителя, в том числе и психологические. Это — инновационная и маркетинговая функция.

*Инновационная функция.* Ее значимость может быть передана известным выражением: «У нас есть два возможных пути — или обновляться или умирать» [170]. Само понятие инновации, а



также содержание соответствующей функции комплексны и включают множество аспектов. Это не только внедрение новых, передовых технологий и оборудования, но и реорганизация структуры производства, изменение содержания организационного функционирования, выход на новые рынки сырья и продукции. Более того, это и смена идеологии управления, миссий и политики организаций, их имиджа в целом. Поэтому в самом общем виде инновационная функция определяется как управление развитием организации на основе текущего внедрения и перспективной разработки (и адаптации) новых средств и форм производства (технологий), а также новых форм организационного функционирования. Безусловно, что эта стратегическая по значимости задача основной своей тяжестью ложится на руководителя. Она выступает неотъемлемым компонентом его деятельности; источником многочисленных и зачастую очень болезненных проблем. Спектр инновационной проблематики включает и ряд аспектов, непосредственно связанных с психологическим содержанием управленческой деятельности<sup>1</sup>. Это общая *структура* инновационного процесса как аспект содержания деятельности руководителя; *психологические барьеры* нововведениям; проблема *личностных черт* руководителей-инноваторов; *факторы*, способствующие инновациям. Инновационный процесс включает три основных этапа.

*I этап.* Выявление потребности организации в нововведении и определение того его типа, который в наибольшей мере отвечает текущим и перспективным задачам совершенствования ее деятельности. Он базируется на специальной аналитической работе по мониторингу текущего состояния системы и прогнозу ближайших и более отдаленных перспектив изменения ее внешней среды. Данный этап заканчивается выработкой и принятием решения о нововведении.

*II этап.* Специальная работа по убеждению членов организации в необходимости нововведения. Она необходима по двум причинам. Во-первых, именно с их стороны возникают главные барьеры инновациям. Во-вторых, чем больше будет сторонников у нововведения и чем большее число людей вовлечено в сам этот процесс, тем эффективнее и общие результаты нововведений. Эта работа предполагает следующие мероприятия. 1. Выявить

<sup>1</sup> Все это составляет содержание особого направления теории управления — *инновационного менеджмента* и изложено в соответствующих руководствах [56, 94].

## 13.2. ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНЫХ ! ПРОИЗВОДСТВЕННО ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ФУНКЦИЙ

20

9

отдельных лиц и группы, чья приверженность переменам требуется для их осуществления (т.е. наиболее заинтересованных в них). 2. Определить, какая часть организации окажется решающей для обеспечения реализации изменений. 3. Выработать план завоевания приверженности нововведениям решающей части сотрудников. 4. Создать систему контроля за переменами [58]. Данный этап можно считать завершенным, если у большинства наиболее авторитетных членов организации сформировано убеждение в необходимости инноваций.

*III этап* и последующие за ним мероприятия включают: поиск, предварительный и окончательный выбор конкретного нововведения соответствующего типа; формирование в отношении него у исполнителей позитивных установок; принятие решения руководством о «запуске» этого нововведения; пробное, а затем и полное внедрение нововведения, использование получаемого инновационного эффекта<sup>1</sup>.

Инновация — это сложный и болезненный процесс, не всеми и не всегда воспринимаемый как благо. Основные причины сопротивления людей организационным нововведениям объединяются в три основные группы: *экономические, личностные и социально-психологические.*

К числу *экономических* причин относятся: а) боязнь безработицы; б) боязнь сокращения продолжительности рабочего дня и, как следствие этого, уменьшения заработка; в) боязнь снижения социального статуса и основной заработной платы; г) боязнь интенсификации труда и сокращения прогрессивной его оплаты.

*Личностные* причины: а) восприятие критики существующих методов работы как личной обиды; б) боязнь того, что приобретенные навыки окажутся ненужными и будет ущемлена профессиональная гордость; в) уверенность в том, что нововведения всегда приводят к усилению специализации, повышению монотонности труда и уменьшению чувства собственной значимости как участника трудового процесса; г) нежелание расходувать силы на переобучение; д) боязнь роста интенсивности труда; е) страх перед неопределенностью, обусловленной непониманием сути и последствий нововведений.

<sup>1</sup> С общеорганизационной точки зрения принято выделять два основных аспекта этого процесса: 1) само принятие новшества, его внедрение в производство; 2) процесс введения новшества на рынок — или *процесс коммерциализации*. Период между появлением новшества и воплощением его в нововведение называется *инновационным хшом*.

*Социально-психологические* причины: а) нежелание приспособливаться к новому социально-психологическому климату в коллективе; б) стремление сохранить привычные социальные связи; в) боязнь, что новая социальная обстановка приведет к меньшему удовлетворению работой; г) неприязнь к внешнему вмешательству в личные дела и к лицам, внедряющим нововведения; д) недовольство слабостью личного участия и незначительностью личной роли при внедрении нововведений; е) уверенность в том, что любые новшества выгодны компании, а не работнику, его товарищам по работе или обществу.

Можно видеть, таким образом, что суть большинства инновационных барьеров сводится к негативной реакции человека на инновационные процессы как на своего рода посягательство на его самостоятельность, психологический комфорт, как ущемление его личной свободы и самоценности. Основным психологическим механизмом этого выступает явление *реактивного сопротивления личности* на внешние, а в особенности — на инновационно-принудительные воздействия (см. подробнее в гл. 20). Психике присуща закономерность, состоящая в тенденции давать негативную реакцию на внешние воздействия как потенциально опасные и порождать ответное сопротивление этому воздействию [121].

Следующий важный психологический аспект проблемы инноваций — это *особенности личности* руководителей, позитивно относящихся к ним, а также некоторые, известные сегодня стандарты так называемого *инновационного поведения* руководителя. К личностным особенностям руководителей-инноваторов относятся: стремление быть первым и, следовательно, предприимчивость; убежденность, что успех на рынке рождается в конкуренции — движущей силе предпринимательства; стремление к повышению качества продукции как залого победы в конкурентной борьбе; установка на предоставление свободы творческой инициативе сотрудников и поддержку энтузиастов, чьим усилиям нововведения часто обязаны не только своим рождением, но и широким внедрением в жизнь; умение предвидеть возможные рыночные колебания и готовность в связи с этим к внутриорганизационным переменам, к ломке сложившихся управленческих структур (умение быть своего рода «социальными архитекторами» [94].

В основе такого рода поведенческих установок лежит своеобразная личностная черта — *мотивация новаторов*: мотивация

## 13.2. ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНЫХ ПРОИЗВОДСТВЕННО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ФУНКЦИЙ

21

1

быть первым, ощущать себя победителем. Руководители, которых отличает эта особенность, характеризуются как «лидеры реорганизаций». Им, наряду с отмеченными выше, свойственны такие личностные качества, как мотивация на новизну, устремленность в перспективу, готовность к переменам, взгляд на будущее как на ценность (а не как на угрозу), самоактуализируемость и самодостаточность<sup>1</sup>, склонность к риску, толерантность к неопределенности<sup>1</sup>, заинтересованность в служебном росте («карьерная мотивация»), высокий профессионализм, базовые личностные качества — радикализм, гибкость, активность [94].

Психологическими факторами, содействующими успешности инновационных процессов, является система позитивных установок на нововведения. Основные из них формируются следующим образом.

— Привлечением членов организации к самому процессу обсуждения и планирования нововведений. Личное участие делет людей соавторами инноваций и более чем что-либо другое содействует в дальнейшем их реализации («эффект участия»).

— Организацией группового обсуждения нововведения и решения относительно него. Даже если это решение первоначально предложено лично руководителем, его затем следует подвергнуть групповому обсуждению и коллегиальному принятию. Это — своеобразный и также достаточно сильный эффект «группового решения».

— Эффективной и полной коммуникацией в организации, гласностью при подготовке нововведения, а также постоянным обменом информацией между администрацией и исполнителями. Нет ничего более вредного для инновационного процесса, чем «закрытость» его подготовки, «келейность» в принятии соответствующих решений, и наоборот, в высшей степени полезен «эффект публичности».

— Создание общего инновационно-ориентированного климата в организации. Оно предполагает систематическую работу по формированию стойкого и становящегося постепенно привычным общественного мнения о неизбежности и позитивности

<sup>1</sup> Инновационная мотивация имеет в качестве одной из своих главных психологических причин базовый мотивационный механизм личности, обозначаемый понятием *мотивации достижения*. О нем, так же как о понятиях самоактуализации и толерантности к неопределенности см. гл. 23.

нововведений; о том, что «единственным постоянным фактором в нашей работе являются изменения».

— Обеспечение специфической установки «терпимости к неудачам», состоящей в том простом и очевидном, но редко соблюдающемся правиле, что любое нововведение по определению предполагает известный риск и, следовательно, связано с возможными неудачами.

Формирование этих и других поведенческих установок обозначается понятием психологического обеспечения инновационных процессов.

*Маркетинговая функция.* Термин «маркетинг» возник в теории управления от английского слова market — рынок. Если ранее эту сферу производства было принято рассматривать в довольно узком понимании — как деятельность по сбыту продукции, то в настоящее время ее понимание существенно расширилось. В современном понимании маркетинг включает: изучение внутреннего и внешнего рынка, планирование товарного ассортимента, разработку мероприятий по наиболее полному удовлетворению потребителя, выявление неудовлетворенного спроса, планирование и осуществление сбыта, влияние на организацию и управление производством [39]. Одним из определений маркетинга является, например, следующее: «Маркетинг — это предвидение, управление и удовлетворение спроса на товары, услуги, организации, людей, территории и идеи посредством обмена» [47].

В известном смысле маркетинг является определяющей сферой деятельности организаций, поскольку от возможности реализации продуктов ее функционирования решающим образом зависит само ее выживание. Данное положение становится особенно зримым в связи с усилением отношений конкурентности на рынке. Все это приводит к тому, что сегодня маркетинг трактуется как особая и очень важная сторона деятельности организаций в целом, как самостоятельная область теории управления. Она включает ряд специализированных разделов, каждый из которых также достаточно обширен: производственный маркетинг, маркетинговое прогнозирование, стимулирование спроса (promotion), создание рынка продукции, реклама (в том числе и психология рекламы), а также другие направления.

Столь широкий спектр задач маркетинга обуславливает необходимость создания в структуре организаций *специализирован-*

## 13.2. ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНЫХ ПРОИЗВОДСТВЕННО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ФУНКЦИЙ

21

3

*ных подразделений* (отделов, служб), предназначенных для их решений. Характеристика их деятельности выходит далеко за пределы рассмотрения функций деятельности руководителя; она широко представлена в соответствующей литературе [39, 47, 190 и др]. Вместе с тем необходимо выделить те основные направления, по которым руководитель реализует управление маркетингом.

Во-первых, маркетинг в широком смысле слова пронизывает *все иные* управленческие функции, а частично — и определяет их. Это относится рке к первой из основных функций — *целе-полаганию*. Цель должна быть такой, чтобы ориентировать организацию на создание продукта, который можно в дальнейшем эффективно и прибыльно реализовать. Далее, все иные функции направлены, в конечном итоге, на обеспечение эффективности деятельности организации и, следовательно, на обеспечение возможно более высокого *качества* создаваемых ею продуктов. Однако именно качество является решающим маркетинговым фактором. Аналогичным образом инновационная функция также содействует успешному маркетингу. Она позволяет обновлять деятельность организации вслед за изменениями конъюнктуры рынка.

Во-вторых, основная задача руководителя при реализации маркетинговой функции состоит в создании соответствующих специализированных *подразделений* и координации их деятельности.

В-третьих, успешное решение маркетинговых задач определяется общим *имиджем* организации. В силу этого создание, поддержание и популяризация имиджа организации также являются предметом усилий руководителя. Особую роль в этом играет поведение руководителя при осуществлении его *представительской функции* (см. далее).

В-четвертых, в последнее время, особенно в связи с понятием организационной культуры, большое внимание уделяется формированию специфической маркетинговой установки персонала — *клиентурному поведению* [39]. Это — формирование и реализация таких норм их деятельности, которые ориентированы на запросы клиента (в широком смысле слова). Оно противоположно так называемому антиклиентурному поведению (развертывающемуся под девизом «производство ради производства») и «псевдоклиентурному» поведению (согласие на словах с priori-

тетом запросов клиента, не подкрепленное реальными действиями).

Необходимо указать и на то, что в связи с психологической проблематикой маркетинга в настоящее время сформировалась и быстро развивается специальная отрасль психологии — *психология рекламы* [48].

## Глава 14. ПРОИЗВОДНЫЕ (КОМПЛЕКСНЫЕ) ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ

### 14.1. Понятие производных функций управления

Все рассмотренные виды и категории управленческих функций составляют основу деятельности руководителя и дают тем самым общее представление о ней. Вместе с тем в структуре деятельности руководителя объективно представлена и еще одна категория функций. Это — *интеграционная, стратегическая, стабилизационная и представительская* функции. Своеобразие этих функций, их специфика по отношению ко всем иным управленческим функциям обусловлены следующими обстоятельствами.

Во-первых, все они представляют собой несомненную реальность управленческой деятельности, но не включаются ни в одну из их классификаций и тем более не относятся к группе «классических» функций управления. Существовая реально и будучи закреплены в соответствующих понятиях, они как бы выносятся за пределы традиционных функций управления.

Во-вторых, каждая из них, а тем более все они в совокупности дают обобщенную характеристику управленческой деятельности. Они содержат новые и важные особенности этой деятельности, а без них ее общая и психологическая характеристика не может считаться полной.

В-третьих, они не могут быть приурочены ни к одному из трех основных измерений управленческой деятельности — административному, кадровому, производственно-технологическому, а включают в себя компоненты всех этих трех измерений.

В-четвертых, они по своему содержанию являются производными от всех иных групп функций, включают в себя их моменты, строятся на их основе и предполагают поэтому их соорганизацию. Такой комплексный и производный характер требует их понимания как «вторичных» по отношению к трем рассмотрен-



ным группам функций, производных от них и синтетических по своему содержанию.

#### 14.2. Характеристика производных функций управления

Все сформулированные особенности производных функций наиболее ярко проявляются в той функции управления, которая обозначается понятием *интеграционной функции* (в ряде случаев она обозначается также как *координирующая*). Ее содержание состоит в следующем. Процесс организационного функционирования имеет свою внутреннюю логику, законы организации, а его основные компоненты должны быть *согласованы* между собой. Чем в более полной мере это достигается, тем выше эффективность организационного функционирования. Однако для этого сама деятельность руководителя также должна носить внутренне организованный характер; все ее основные компоненты — функции не должны противоречить друг другу, а напротив, должны быть взаимосвязаны и скоординированы. Следовательно, необходимо согласование основных функций. Причем необходима координация функций не только в пределах *каждой* из рассмотренных групп, но и *между* группами.

Например, если говорить о первой группе, то реализация функции принятия решения должна обязательно учитывать необходимость создания средств последующего контроля за его выполнением и эффективностью, а также его коррекции. Поэтому наряду с функциями принятия решения, контроля и коррекции, в деятельность включают дополнительные средства и механизмы, направленные на их согласование. Аналогичная картина имеет место и в плане взаимосвязи функций, принадлежащих к разным группам. Например, введение инновации на каком-либо участке производства (третья группа функций — производственно-технологических) автоматически влечет необходимость реализации иных функций этой же группы — модификации структуры оперативного управления с учетом новой технологии; дополнительных задач по материальному, сырьевому, финансовому ее обеспечению; дополнительных маркетинговых действий по организации сбыта новой продукции и т.д. Но одновременно и еще в большей мере «подключаются» и функции двух других основ-

ных групп. Так, инновационный процесс сразу ставит комплекс соответствующих кадровых проблем; он поэтому должен быть подкреплен и обеспечен всеми кадровыми функциями управления. Решая их, руководитель будет реализовывать одновременно и свои основные «классические» функции (функции первой группы). Это — и вопрос соответствия нововведений общим целям организации, и вопрос о перепланировании организационной деятельности с учетом инноваций, и вопрос о создании инновационной мотивации, и вопрос о контроле за его эффективностью и др. Можно привести еще один пример. Проведение внутрифирменной реорганизации предполагает упразднение некоторого структурного подразделения. Это — непосредственная реализация организационной функции. Однако данная функция сразу же инициирует необходимость функций всех иных групп. Так, проведение реорганизации в форме сокращения сразу же потребует перераспределения целей и обязанностей других структур; внесения корректив в планы их работы, создания мотивации на новую работу (ранее выполнявшуюся упраздненным подразделением, но теперь возлагаемую на другие) и т.п. — т.е. всех административных функций. С еще большей остротой возникают кадровые проблемы, связанные, например, с трудоустройством высвобождающегося персонала и (или) с процедурой его сокращения. Столь же объективно возникают и новые задачи по изменению структуры оперативного управления.

Таким образом, из всего этого следует довольно очевидный, но очень важный вывод. Любая управленческая задача по своей природе носит *комплексный характер*. В силу этого она может быть эффективно решена не в «пределах» какой-либо одной функции, а лишь с опорой на всю их систему и при обязательном условии их согласования. При этом «интересы» каждой из функций далеко не всегда согласуются между собой, а очень часто противоречат друг другу (или вообще являются антагонистическими). Можно привести простейший пример такого противоречия. Осуществляя функцию мотивирования, руководство резко поднимает заработную плату на каком-либо участке. Это, однако, решая свою прямую задачу, резко осложняет иные функции — коммуникативную (возникновение вопросов и конфликтов в коллективе по поводу справедливости сделанного администрацией шага); организационную (в связи с увеличением издержек и возможной нехваткой финансовых средств

## 218            ГЛАВА II. ПРОИЗВОДНЫЕ (КОМПЛЕКСНЫЕ) ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ

для других подразделений) и т.д. Поэтому решение управленческих задач, в силу их комплексного характера, чаще всего носит *компромиссный* характер. Оно предполагает установление некоторого равновесия, баланса между степенью реализации каждой из функций. Следовательно, важнейшей особенностью управленческой деятельности является необходимость постоянного согласования, координации различных управленческих функций. Это требует реального учета их взаимовлияния друг на друга, предвидения возникающих последствий. Такая координация возможна лишь на основе наиболее обобщенной функции управления — интеграционной. Ее суть заключается поэтому в координации всех — частных и общих аспектов, задач, направлений управленческой деятельности и придании им, по возможности, более целостного и непротиворечивого характера. Деятельность управления целостна, едина во всех своих функциональных проявлениях, а ее единство как раз и обеспечивается интеграционной функцией.

Реализация этой функции предъявляет к руководителю наиболее сложные психологические требования: видеть организацию в целом; различать и выделять главные и ключевые ее «пункты»; комплексно учитывать последствия какого-либо, даже локального, управленческого воздействия. Все это, в свою очередь, предполагает наличие специфического интеллектуального качества — *системности мышления* руководителя.

Таким образом, интеграционная функция является по самой своей природе *комплексной* — организующей все иные функции управления. Она, следовательно, как бы «надстраивается» над ними, а в определенном смысле — из них состоит. Она поэтому является своеобразной *метафункцией* управления.

Интеграционная функция тесно взаимосвязана с другой метафункцией — *стратегической*. Граница между ними достаточно условна, поскольку они включают ряд общих элементов. Однако есть между ними и различия. Сущность стратегической функции определяется двумя основными ее особенностями. Первая состоит в том, что стратегическая функция с содержательной стороны является реализацией процесса *стратегического планирования*, рассмотренного в гл. 6. Она синтезирует поэтому все основные стратегические функции, начиная с целеобразования (определение миссии организации) и кончая организацией системы контроля за реализацией страте-

гических планов. Включая их, стратегическая функция обеспечивает их целостность и согласованность. Тем самым стратегическая функция выступает производной от всех иных управленческих функций.

Вторая ее особенность состоит в том, что она обычно дифференцируется от иерархически соподчиненных ей функций — тактических и оперативных. По мере продвижения вдоль континуума управления от его основания к вершине в управленческой деятельности снижается удельный вес тактических и особенно оперативных задач и функций. Одновременно возрастает доля общих задач и функций глобального — стратегического характера. Поэтому наиболее характерным для руководителей высшего звена является то, что они управляют не исполнением как таковым, а руководством этого исполнения со стороны других управляющих соподчиненных им уровней. Иными словами, специфика управления на высших — стратегических уровнях иерархии состоит в том, что это — «управление управлением», «руководство руководителями». При этом имеют место радикальные изменения задач высших руководителей. Из их деятельности практически полностью исключаются оперативные задачи, а частично — и тактические, но резко возрастает доля стратегических задач. Таким образом, стратегическая функция («общее руководство») определяется как «управление управлением», а не как управление исполнением.

*Представительская функция* обычно трактуется как самостоятельная и не относится ни к одной из основных групп функций. В качестве таковой она выделялась уже в одном из первых — ролевых — подходов к анализу деятельности руководителя (напомним, что, по Г. Минцбергу, руководитель является «лицом организации», ее символом). Эта традиция сохраняется до настоящего времени. Осуществляя эту роль, руководитель представляет интересы возглавляемой им организации и (или) группы на различных уровнях внутриорганизационной вертикали, а также и в различных взаимодействиях организации с внешним окружением. Например, начальник отдела представляет его интересы на уровне дирекции (внутриорганизационное представительство). Директор организации, участвуя в работе вышестоящих инстанций, представляет интересы уже всей организации (межорганизационное представительство).

Действительно, представительскую функцию нельзя отнести ни к группе организационно-деятельностных, ни к группе кадро-

вых, ни к группе производственно-технологических функций. Она к ним не сводится, хотя и включает элементы функций всех этих групп. Иными словами, она так же, как интеграционная и стратегическая, должна рассматриваться в качестве комплексной и производной от иных управленческих функций. В основе этой функции лежит своеобразный и интегративный по своей сути механизм. Это — механизм *персонификации* руководителем общеорганизационных интересов и целей, позиций членов организации, особенностей и традиций, присущих ей. Представительство — «олицетворение» руководителем организации будет тем эффективнее, чем в большей мере его позиция отражает основные характеристики возглавляемой им организации, все аспекты ее жизни и деятельности. Реализуя ее, руководитель должен поэтому персонифицировать в своей позиции всю систему функций управления.

Внутриорганизационное представительство должно быть подразделено на два вида — вертикальное (уже отмечено) и горизонтальное. Во втором случае руководитель представляет интересы его подразделения в многочисленных и очень характерных для внутри-организационного функционирования контактах с другими — паритетными ему по уровню иерархии руководителями.

В психологическом плане все виды представительства имеют одну общую и важную особенность. Она заключается в *принципиальной двойственности* позиции руководителя при ее реализации. С одной стороны, осуществляя ее, руководитель обязан персонифицировать общие интересы, особенности, позиции возглавляемой им организации, отражать, выражать и отстаивать их. Он при этом не только сохраняет, но максимально воплощает свою позицию как члена одной определенной группы (организации). С другой стороны, он при этом выступает и реальным членом некоторой другой — более общей организационной структуры, в рамках которой он представляет свою организацию. Он вынужден подчиняться правилам и нормам этой структуры. Причем сила «давления» на него этой более общей структуры достаточно велика, так как она является иерархически главной по отношению к собственной организации руководителя. Он, включаясь в организацию высшего порядка, выступает уже не только и далее не столько как руководитель, сколько как один из ее рядовых членов (как подчиненный).

Все это и приводит к двойственности личной позиции руководителя при осуществлении представительской функции.

Руководитель одновременно выступает членом двух принципиально разных групп и должен подчиняться двум разным системам норм и правил. При этом возникает довольно интересная с психологической точки зрения коллизия: один и тот же субъект *одновременно* является и руководителем, и подчиненным. Это ведет к противоречивости личностных самоощущений и поведенческих проявлений. Указанные позиции, роли далеко не всегда, а реально — очень редко гармонируют. Напротив, они часто противоречат друг другу и, более того, являются антагонистическими. Подобная двойственность, пограничность положения руководителя обозначается понятием *маргинальности его статуса*. Этот статус порождает многочисленные психологические феномены маргинального поведения руководителя. Среди наиболее известных из них можно отметить, например, явление своеобразной инверсии общеуправленческого диктаторского стиля: известно, что чем более выражен диктаторский, авторитарный стиль руководства, тем в большей мере сам руководитель склонен подчиняться аналогичным воздействиям. Он легче становится в подчиненную — субдоминантную позицию в контактах с вышестоящими инстанциями. Это — феномен «отраженной авторитарности». Другим явлением выступают *маргинальные решения* руководителя. Под воздействием вышестоящей организации руководитель принимает решения, касающиеся его собственной организации, с гораздо большим уровнем риска, нежели он сделал бы это, находясь внутри своей организации. Имеет место так называемый маргинальный сдвиг риска [33].

При реализации представительской функции особое значение имеют создание и поддержание имиджа руководителя, а также культура его речевого поведения. Внешнеорганизационный имидж руководителя формируется в том числе и его собственными усилиями. Однако большую, а иногда — определяющую роль в этом плане играет сформировавшийся «внутриорганизационный имидж». Его создателями и, главное, пропагандистами являются другие члены организации. Важность культуры речевого поведения определяется тем, что главной формой реализации представительской функции являются публичные выступления руководителя, участие его в совещаниях, собраниях различного типа.

Завершая рассмотрение функций четвертой группы, отметим также ряд сторон управленческой деятельности, которые обычно

## 222      ГЛАВА 14. ПРОИЗВОДНЫЕ (КОМПЛЕКСНЫЕ) ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ

обозначаются понятием «функция», хотя и имеют достаточно широкое, а потому не вполне определенное содержание. Это — административная, стабилизационная, дисциплинарная функции. Их широта, а частично — недостаточная определенность связаны с их комплексным характером. Так, *административная функция* (от лат. *administratio* — управляю) представляет собой, по существу, всю совокупность организационно-деятельностных функций (первая группа), а сам процесс администрирования и выступает поэтому как развертывание их системы. Далее, *стабилизационная функция* также основывается на многих иных направлениях работы руководителя и функциях его деятельности. Все они интегрируются при этом специфической целью — сохранения устойчивости внутриорганизационного функционирования и обеспечения «выживания» организации в условиях динамично изменяющейся внешней среды. Важность этой задачи обуславливает комплексность путей и форм решения. Она предполагает опору не только на административные функции, но и требует мероприятий по стабилизации персонала (кадровые функции), а также совершенствованию и обновлению технологии (производственно-технологические функции). Наконец, *дисциплинарная функция* — в ее широком и адекватном понимании — не сводится лишь к специальным мероприятиям по поддержанию дисциплины как таковой. Она предусматривает широкий спектр задач и функций создания высокой *организационной культуры*, являющейся наиболее действенным средством обеспечения положительной внутриорганизационной среды. Обеспечение организационной культуры одновременно смещает акценты при реализации дисциплинарной функции с ее контрольно-карательных средств на профилактические, предупредительные<sup>1</sup>.

Итак, интеграционная, стратегическая, представительская функции, а также другие, сходные с ними в плане комплексности строения функции — административная, стабилизационная и дисциплинарная — образуют заключительную — четвертую группу в общей системе функций управления. В совокупности с тремя другими группами они раскрывают содержание и структуру управленческой деятельности в целом.

<sup>1</sup> Например, хорошо известно старое трюизмом выражение о том, что «легче предотвратить конфликт, чем его преодолеть».

## Раздел II

# ПСИХОЛОГИЯ СУБЪЕКТА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ





Представленные в разд. I материалы показывают чрезвычайно высокую сложность и комплексность управленческой деятельности. Отсюда то многообразие требований, которые она предъявляет к психике реализующего ее субъекта — руководителя. В психологическом плане сложность управленческой деятельности и ее специфичность обусловлены следующими основными обстоятельствами.

Во-первых, это ее наиболее *общие* особенности — высокая степень ответственности; жесткость предъявляемых к ней требований; многообразие внешних и внутриорганизационных факторов, требующих учета; неопределенность условий реализации и др.

Во-вторых, это очень *большое количество функций*, которые составляют структуру этой деятельности. Даже каждая из них в отдельности предъявляет чрезвычайно жесткие и специфические требования к руководителю. Весь их комплекс обуславливает предельно широкий спектр требований к психике руководителя, его личности.

В-третьих, реализация каждой из рассмотренных функций представляет вполне самостоятельную деятельность, причем не только индивидуальную, но и совместную. Следовательно, при реализации каждой функции субъект (руководитель) «включается» в нее во всем комплексе присущих ему психических и личностных особенностей. Так, например, функция целеполагания требует подключения интеллектуальных механизмов прогнозирования событий, развертывания системы межличностных коммуникаций, оценку целей с точки зрения их перспективности и в том числе мотивационной привлекательности, волевою устойчивость при отстаивании «своего варианта» цели и т.д. Другая функция — принятие управленческого решения также реализуется как синтез «ума, воли и эмоций», требует опоры на соответствующие личностные качества (смелость, ответственность, решительность, умение брать инициативу на себя), предполагает наличие мотивации исполнения решения и пр. Таким образом, при выполнении, по существу, каждой из рассмотренных функций возникает практически *полный спектр психологических проблем*, затрагивающих фактически все сферы психической организации личности руководителя.

Эти особенности управленческой деятельности определяют логику дальнейшего изложения материала. Если рассматривать психоло-

гические механизмы и анализировать возникающие при этом психологические проблемы *отдельно* для каждой функции, то пришлось бы многократно повторяться, поскольку каждая из них требует обращения ко всему спектру этих проблем. Поэтому в целях продолжения и углубления психологического анализа управленческой деятельности необходимо изменить общий ракурс рассмотрения. В разд. I рассмотренные вопросы структурировались на основе главных управленческих функций деятельности руководителя (что было необходимо для описания ее содержания). Теперь за основу анализа надо взять *структуру самого субъекта* управления — руководителя, структуру его психической организации. Тем самым объектный (организационно-деятельностный) план будет дополнен субъектным, личностным. Одновременно он позволит перейти от описания *проявления* психических особенностей и закономерностей субъекта в его деятельности к анализу собственно психологических механизмов и факторов регуляции управленческой деятельности.

В психологии управления до сих пор, однако, отсутствует четкая, определенная и завершенная схема изложения ее основных положений. Поэтому вполне логично использовать в этих целях те представления, которые сложились в *общей психологии* о психической и личностной структуре субъекта деятельности. Эта — общая структура должна составить основу для систематизации вопросов, требующих первоочередного раскрытия.

В наиболее общем и схематизированном виде эта структура такова. Во-первых, она включает три группы *психических процессов*: *познавательные* (ощущение, восприятие, представление, внимание, воображение, память, мышление), *волевые* и *эмоциональные*. Во-вторых, все психические процессы составляют в своей совокупности одну из трех областей общей структуры личности, включающей также и *психические свойства* личности, в том числе и ее способности. Они — свойства — крайне многообразны и включают как черты личности, так и синтетические их проявления: характер, темперамент, направленность личности. Наряду с процессами и свойствами существует еще один компонент — *психические состояния*. В-третьих, в качестве важной и специфической выделяется базовая система личности, обозначаемая понятием *мотивационная сфера* личности. Она является источником побудительных сил поведения, динамической основой для деятельности личности.

<sup>1</sup> Это разделение является наиболее традиционным и общепринятым, хотя и далеко не безупречным.

Эти традиционные представления о структуре Психической организации субъекта являются достаточно грубой и удобной схемой для упорядочивания тех проблем, которые возникают при изучении той или иной профессиональной деятельности. Они могут быть использованы и для характеристики управленческой деятельности. Вместе с тем надо учитывать ее специфику и внести в них некоторые уточнения и дополнения.

Следует дополнить три традиционно выделяемых класса психических процессов (познавательные, волевые, эмоциональные) еще двумя — очень важными именно для управленческой деятельности их классами — регулятивными и коммуникативными. Это тем более необходимо, что в современной психологии сложилось и становится все более распространенным разделение психических процессов на три основные подсистемы — *когнитивную, регулятивную и коммуникативную*. Первая из них включает процессы, обеспечивающие познание внешней среды, ориентировку в ней. Вторая включает процессы, направленные на построение, организацию и регуляцию деятельности и поведения. Третья — процессы, обеспечивающие коммуникацию, взаимодействие между людьми.

В связи с необходимостью учета специфики управленческой деятельности, в каждой из этих трех подсистем особое внимание следует уделить тем главным, обобщающим их проявлениям, которые наиболее значимы для ее организации. Ими соответственно будут: *интеллект руководителя* (как интегративное когнитивное образование); *прогресс принятия решения* (как ведущий процесс организации деятельности) и *управленческая рефлексия* (как ведущий механизм коммуникации).

Особое внимание следует уделить именно процессам принятия управленческих решений, поскольку в современной теории управления единодушно признается их ключевой, «критически важный» характер для всей управленческой деятельности в целом.

Итак, первым, исходным шагом раскрытия психологических особенностей субъекта управленческой деятельности является рассмотрение закономерностей познавательных (когнитивных) процессов в ней. Прежде чем дать характеристику основным среди них, необходимо сделать следующее пояснение. Познавательные психические процессы составляют, как отмечалось выше, первый класс всех процессов, входящих в структуру психики. Они направлены на прием, переработку и хранение информации, на познание внешней среды и на ориентировку в ней. Поэтому их роль в жизни человека

в целом и в любой профессиональной деятельности (в том числе — управленческой) чрезвычайно важна. Сфера этих процессов, их состав достаточно четко очерчены; это — процессы *ощущения, восприятия, представления, внимания, воображения, памяти, мышления*. По отношению к когнитивным процессам в управленческой психологии сложилась, однако, довольно своеобразная ситуация. С одной стороны, именно эта группа процессов является наиболее изученной и традиционной как в общей, так и в экспериментальной психологии. Но с другой стороны, в психологии управления им уделяется значительно меньше внимания, чем многим иным психологическим проблемам; мало специальных исследований, выполненных в этой области.

Эта ситуация объясняется очень просто: считается — и не без оснований, что все когнитивные процессы выполняют в управленческой деятельности *ту же самую* роль и характеризуются теми же закономерностями, которые присущи им в целом — безотносительно к специфике управления. Более того, ряд процессов вообще как бы неспецифичен управленческой деятельности, например ощущение. Оно может играть ключевую роль в тех видах деятельности, которые предъявляют высокие и специфические требования к нему (например, в деятельности дежуратора, водителя и др.), но никак не в управленческой деятельности. Другие же — такие, как память и мышление, наоборот — настолько очевидны и важны для управленческой деятельности, что автоматически допускается их максимальная включенность в эту деятельность. Вопрос же об их специфике в управленческой деятельности остается на втором плане. В результате этого в управленческой психологии отдельные когнитивные процессы изучены крайне неравномерно, что затрудняет рассмотрение *каждого* из них в отдельности. В связи с этим их целесообразно сгруппировать в три *основных блока* (как это делается при рассмотрении многих иных видов профессиональной деятельности). Это блоки, выделяемые по так называемому хронологическому принципу, по их соответствию определенному этапу в общем процессе информационного взаимодействия: блоки *приема, хранения и переработки* информации. Ключевую роль в первом блоке играют *перцептивные* процессы (восприятие); во втором — процессы памяти (*мнемические* процессы); в третьем — *мыслительные* процессы. Эти три процесса являются основными в общем цикле переработки информации. Они структурируют все иные процессы, которые поэтому будут рассмотрены в связи с ними.

## Глава 15. ПЕРЦЕПТИВНЫЕ ПРОЦЕССЫ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

### 15.1. Понятие перцептивных процессов

*Перцепцией, или восприятием,* называются процессы отражения предметов или явлений при их непосредственном воздействии на органы чувств. Выделяют различные виды восприятия в зависимости от того, какой анализатор (орган чувств) играет в нем ведущую роль — *зрительные, слуховые, осязательные, кинестетические, обонятельные, вкусовые.* В зависимости от формы существования материи различают восприятие *пространства, направления, величины* (где, в свою очередь, выделяют восприятие формы, удаленности, глубины, перспективы и т.д.) и восприятие *времени.* Восприятие разделяют и в зависимости от меры сложности, развернутости самого его процесса: *симультанное* («одномоментное», мгновенное) и *сую.1,ессивное* (относительно расчлененное на микроэтапы), а также по степени осознанности — *произвольное* и *непроизвольное* восприятие. Восприятие обладает рядом основных свойств: *предметностью, целостностью, структурностью, осмысленностью, избирательностью, константностью, зависимостью* от прошлого опыта человека (*апперцептивностью*), *ограниченностью объема.* Процесс восприятия включает ряд закономерно сменяющих друг друга стадий (фаз перцепции): *обнаружение, различение, идентификация, категоризация, узнавание, опознание.* Все эти виды, свойства, фазы, закономерности сохраняются и в управленческой деятельности, обеспечивая адекватное и осмысленное, предметное и структурированное отражение внешней информации. Они образуют собой механизмы формирования *чувственного опыта* руководителя. Так, например, большую роль играет свойство избирательности восприятия, обеспечивающее выделе-

ние наиболее существенных особенностей внешней ситуации. Не менее значимо свойство структурности, позволяющее целостно (панорамно), но одновременно и внутренне упорядоченно воспринимать ситуации. Свойство апперцептивности обеспечивает постоянную «увязку» воспринимаемой информации с профессиональным и личностным опытом, а также ее «расшифровку» — декодирование.

Определенную роль в управленческой деятельности играют и индивидуально-стилевые различия восприятия. Существуют два основных стиля — *аналитический* и *синтетический* и два дополнительных — аналитико-синтетический и эмоциональный. «Синтетики» характеризуются склонностью к обобщенному отражению явлений и к определению общего, основного их смысла. Для «аналитиков», наоборот, характерна склонность к выделению частей, деталей, подробностей. Аналитико-синтетический тип характеризуется комбинацией этих особенностей, однако, при меньшей выраженности той и другой. Эмоциональный тип характеризуется повышенной чувственной реакцией на ситуацию, которая, как правило, мешает ее адекватному восприятию. Безусловно, наилучшим для управленческой деятельности является третий, аналитико-синтетический, тип восприятия; первые два менее эффективны; четвертый выступает как противопоказание к руководству. Наконец, среди общих характеристик восприятия необходимо отметить и такую важную индивидуальную особенность, как наблюдательность. Это — обобщающая характеристика восприятия, производная от всех иных его особенностей. Она состоит в избирательном, произвольном, осмысленном и увязанном с оценкой на основе прошлого опыта фиксированием важных и наиболее существенных особенностей ситуации. По отношению к управленческой деятельности принято говорить не просто о наблюдательности, а об *«изопренной наблюда-техности»* (Б.М. Теплов) как важном качестве руководителя.

#### 15.2. Специфика перцептивных процессов в управленческой, деятельности

Она определяется двумя главными обстоятельствами. Во-первых, восприятие неразрывно связано со всеми иными когнитивными процессами (прежде всего — с памятью, мышлением), что вы-

ражается в его свойстве апперцептивности, его зависимости от профессионального управленческого опыта. Оно, фактически, сливается с ними воедино и выступает не просто как прием информации, но и как ее оценка, осмысление, формирование отношения к ней. Комплексный характер управленческой деятельности в максимальной степени требует синтетического участия в ней всех познавательных процессов. В силу этого восприятие в управленческой деятельности трактуется довольно широко — в его взаимосвязях со всеми иными познавательными процессами. Его очень трудно (да и не нужно) «наильно» выделять из общего информационного взаимодействия руководителя с внешней средой. Например, типичным является подход, согласно которому восприятие определяется как «интеллектуальное осознание стимулов, получаемых от ощущений» [113].

Во-вторых, сами эти стимулы — «материал» восприятия в деятельности руководителя предельно специфичны. Информацией восприятия являются не столько предметы — *объекты* внешнего мира (хотя, конечно, и они тоже), сколько *субъекты* — личности во всем многообразии и противоречивости их качеств, признаков, свойств, намерений. Таким образом, восприятие в деятельности руководителя — это, прежде всего, личностное, субъектное (точнее — межличностное) восприятие. Предметом восприятия выступает такой сложный и специфический объект, идентичный по своим параметрам самому субъекту восприятия, каковым является «другой человек». Поэтому специфика перцептивных процессов в управленческой деятельности состоит в том, что здесь они выступают в своей особой форме — как межличностное восприятие, как *социальная перцепция*.

Термин «социальная перцепция» был предложен американским психологом Дж. Брунером в 1947 г. для обозначения восприятия «социальных объектов», под которыми подразумевались другие люди, социальные группы и даже «большие социальные общности»<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Он возник в ходе разработки оригинального подхода к психологии восприятия, получившего название New Look — «новый взгляд», основная цель которого состояла в изучении влияния на этот процесс всего комплекса реальных, жизненных — так называемых валидных факторов, а также в изучении закономерностей восприятия предельно сложных (т.е. также экологически валидных) объектов, к которым принадлежит и человек. Во французской психологии это явление трактуется шире и обозначается термином *connaissans d'autrui* — познание другого. В отечественной психологии закрепился термин «*восприятие человека человеком*»-



Социальная перцепция охватывает широкий круг явлений — ее разновидностей. Это, во-первых, *индивидуальная* перцепция (восприятие человека человеком). Она зависит от того, принадлежит ли человек к той же группе, что и воспринимающий, или — к другой группе (феномен «своего-чужого»). Это, во-вторых, восприятие индивидом некоторых *групп* в целом, которое также различно в отношении своей и чужой групп. Наконец, в-третьих, это так называемое *межгрупповое* восприятие группами друг друга, а также *самовосприятие* группой себя. Все эти виды социальной перцепции буквально пронизывают содержание управленческой деятельности, составляют основу ее коммуникативной функции. Они, однако, дополняются еще одним важным фактором — специфичностью перцепции в зависимости от того, в какой плоскости — субординационной или координационной они развертываются. Это — различия социальной перцепции по «вертикали» и «горизонтали». При изучении процессов социальной перцепции получен большой массив конкретных результатов, обнаружены многие интересные закономерности. Для характеристики деятельности руководителя наиболее значимы следующие данные.

Во-первых, это характеристика *общей структуры* социальной перцепции и его основных компонентов. Ими являются: воспринимающий *субъект* (индивид или группа), воспринимаемый *объект* (другой субъект или группа), сам *процесс* перцепции (получения информации), *декодирование* информации и создание образа «другого», активные *действия по поиску* дополнительной информации об объекте восприятия, *коррекция* (при необходимости) первоначального образа. Этот процесс предполагает подключение довольно сложных психологических механизмов — в частности, идентификации, эмпатии, рефлексии, эталонирования, стереотипизации, которые будут рассмотрены ниже.

Во-вторых, это раскрытие *связи точности социальной перцепции с эффективностью деятельности руководителя*. Процессы межличностного восприятия являются необходимым *условием* любой совместной, в том числе и управленческой, деятельности. В целом показано, что существует довольно сложная — нелинейная зависимость между точностью, дифференцированностью социальной перцепции и эффективностью групповой деятельности; между этими же параметрами перцепции и успешностью управленческой деятельности. Слишком низкая точность

и полнота перцепции так же, как и слишком высокая, сопровождается меньшей успешностью деятельности. Успешность максимальна на некотором — довольно высоком, но все же промежуточном значении точности перцепции. Такого рода закономерности характеризуют отношения оптимума (а не максимума — «чем больше, тем лучше»)<sup>1</sup>.

На процессы социальной перцепции руководителя, а также на характер их связи с эффективностью его деятельности влияет свойство маргинальности его статуса. При этом различают две группы руководителей: ориентированных на требования вышестоящих уровней организации и ориентированных на управляемую группу (подчиненных). Второй тип характеризуется большей точностью перцепции и более сильным ее влиянием на эффективность деятельности. В целом выделяют следующие основные особенности восприятия руководителем подчиненных [70]: 1) перенесение общего впечатления о подчиненном на оценку его отдельных характеристик — как деловых, так и личностных («эффект генерализации»); 2) завышение оценок тех подчиненных, которые поддерживают руководителя; 3) завышение оценок тех подчиненных, которые высказывают сходные с руководителем мнения; 4) занижение оценок тех подчиненных, которые не поддерживают руководителя и высказывают противоречащие его мнению суждения; 5) руководитель блокирует информацию, поступающую ему от лиц, получивших с его стороны негативную оценку.

В связи с этим встает и еще один важный вопрос: об адекватности восприятия самого руководителя возглавляемой им группой. Он особенно важен для эффективного руководства, поскольку именно от того, насколько «принят» руководитель группой (организацией), решающим образом зависит и эффективность совместной деятельности. В зарубежных исследованиях разработан своеобразный норматив того, как должен восприниматься руководитель своими подчиненными, чтобы его деятельность была эффективной: во-первых, как «один из нас»; во-вторых, как «подобный большинству из нас»; в-третьих, как «лучший из нас»; в-четвертых, он должен «соответствовать ожиданиям», т.е. оправдывать ожидания членов группы.

<sup>1</sup> Это — первый, но далеко не последний пример отношений оптимума в управленческой деятельности.

Наиболее изученной и богатой фактическим материалом является та область социальной перцепции, которая связана с описанием ее основных *феноменов*, эффектов, проявлений («феноменологическое направление»). Все эти эффекты и феномены обладают одной общей чертой. Они одновременно являются и своеобразными «ошибками» (проявлением неточностей социальной перцепции), и важнейшими закономерностями, причины которых коренятся в фундаментальных особенностях психики. Отметим те из них, которые представляют наибольший интерес и значимость для характеристики управленческой деятельности.

«*Эффект ореола*» (галлоэффект) является наиболее известным среди всех «ошибок» межличностной перцепции. Его суть состоит в том, что общее благоприятное впечатление (мнение) о человеке переносится и на оценку его неизвестных черт, которые также воспринимаются как позитивные. И наоборот, общее негативное впечатление также ведет к отрицательной оценке тех черт, которые неизвестны. Этот эффект усиливается при уменьшении общей информированности об объекте восприятия; в этом случае он сам служит своеобразным средством восполнения дефицита информации об объекте.

«*Эффект первичности*» состоит в тенденции к сильной переоценке первой информации о человеке, в ее фиксации и высокой устойчивости в дальнейшем по отношению к другой, поступившей позже, информации. Он называется также «эффектом знакомства», или «первого впечатления». Как показывают исследования, эта — начальная информация крайне важна субъективно, она получает несоразмерную ее объективной важности субъективную оценку и в дальнейшем очень трудно поддается коррекции. В основе этого эффекта лежат преимущественно неосознаваемые механизмы оценивания. Однако показано, что в существенной части случаев этот эффект отнюдь не является только «ошибкой», поскольку дает хотя и грубый, приблизительный, но все же довольно точный результат<sup>1</sup>.

«*Эффект новизны*», в отличие от предыдущего, относится не к восприятию незнакомого человека, а к восприятию уже знакомого. Он состоит в том, что последняя, т.е. более новая, информация оказывается субъективно наиболее значимой. "Это отно-

<sup>1</sup> В связи с этим, конечно, следует вспомнить известное выражение о том, что «первое впечатление наиболее правильно».

сится не только и далее не столько к информации о внешних признаках субъекта, но и к его, например, речевому поведению. Поэтому существует правило, согласно которому беседу следует заканчивать какой-либо эффектной фразой, поскольку именно она лучше всего запечатлевается собеседником и более всего влияет на его мнение и поведение.

Два последних эффекта обусловлены общим психологическим механизмом — *механизмом стереотипизации*. Все феномены, обусловленные им, иногда выделяют в отдельную группу — группу «*эффектов стереотипизации*». Стереотип — это некоторый устойчивый образ какого-либо явления или человека, которым пользуются как средством, своего рода «сокращением», схемой при взаимодействии с этими явлениями. Он возникает на основе сложившихся в быту (или в профессиональной деятельности) «расхожих» представлений о сути тех или иных явлений. Возникает он и на основе ограниченного прошлого опыта, в результате стремления строить выводы на базе ограниченной информации. Очень часто эффекты этой группы возникают относительно групповой или профессиональной принадлежности («все бухгалтеры — педанты»), но часто и на основе чисто бытовых представлений («толстяки — добродушны, худые — желчны»)<sup>1</sup>.

Стереотипизация как механизм и причина для возникающей на ее основе группы эффектов не может быть оценена с позиций «плохо-хорошо». Она двойственна: упрощая процесс восприятия, человек невольно «платит» за это упрощение вероятностью ошибочного восприятия. Одной из относительно самостоятельных разновидностей этого явления выступают так называемые ошибки *моделирования*. Это — образ, некоторая модель человека, складывающийся на основе стереотипов и возникающий еще *до начала* межличностного взаимодействия, на базе предварительной информации о нем. Ошибки моделирования возникают, следовательно, на основе не вполне адекватной *до-перцептивной установки*. Она потому и является не вполне адекватной, что формируется под влиянием стереотипизации.

В этом плане хрестоматийными стали эксперименты отечественного психолога А.А. Бодалева. Студентам двух групп показывали одну и ту же фотографию мужчины; одной группе предварительно сообщалось,

<sup>1</sup> Практически у всех народов и во всех культурах негативные мифологические персонажи, как правило, «худы и черны» (черт, сатана, дьявол, демон) и наоборот.

что это — «закоренелый преступник», а другой, что это — «крупный ученый». Затем их просили описать личность на фотографии. Результаты были диаметрально противоположными и полностью соответствовали доперцептивной установке. Не только в целом, но и в отдельных частях лица на фотографии интерпретировалось в соответствии с ней. Так, «глубоко посаженные глаза» свидетельствовали либо о «глубоко затаенной злобе», либо о «глубоком уме», а выдающийся вперед массивный подбородок — либо о «решимости идти до конца в преступлении», либо о «силе воли на пути познания».

Частным, но важным именно для управленческой деятельности видом ошибок моделирования является своеобразное *«технократическое восприятие»* подчиненных. Руководитель «моделирует» подчиненного на основе его должностной и профессиональной принадлежности и строит образ таким, каким он должен быть, исходя из этой принадлежности, а не на основе особенностей реальной личности. Этот феномен выступает частным проявлением общего технократического, *манипулятивного стиля* руководства. Он часто является источником межличностных конфликтов в вертикали «руководитель-подчиненный». Отсюда следует известное правило гуманистического управления: в подчиненном надо видеть человека, а не в человеке — подчиненного; руководить не должностями, а людьми.

*«Эффект снисходительности»* состоит в необоснованно позитивном восприятии руководителем подчиненных и гипертрофировании их позитивных черт при недооценке негативных; в мнении, что они «еще исправятся». Его основа — стремление обезопасить себя от возможных конфликтов, неизбежно возникающих при объективной оценке негативных черт. Данный эффект чаще наблюдается у руководителей демократического и особенно — попустительского стилей. У руководителей же авторитарного стиля он «оборачивается» и предстает как *«эффект гипervыскательности»*, или «эффект прокурора».

*Эффект «физиогномической редукции»* состоит в не вполне обоснованном и, как правило, поспешном заключении о внутренних психологических характеристиках человека на основе его внешнего облика [70].

Более сложен и имеет групповую обусловленность следующий феномен, обозначаемый как *«эффект отрицательной асимметрии начальной самооценки»* (ОАНС) [70]. Вначале именно другая группа («Они») имеет более выраженную качественную опре-

деленность при восприятии, чем своя («Мы»). Но в дальнейшем первая оценивается все хуже и менее точно, чем вторая (своя). Это — один из типичных источников поведения руководителя, ставящего в пример подчиненным «других» лиц и «другие» группы, но недостаточно адекватно оценивающего преимущества «своей» группы — «не видящего пророка в своем отечестве».

Своего рода «зеркальным» вариантом этого феномена является противоположный эффект: поляризация со знаком «плюс» оценок членов своей группы («Мы-переоценка») и со знаком «минус» — членов чужой группы («Они-недооценка»). В основе данного эффекта лежит механизм укрепления самоидентичности группы, подчеркивания ее значимости и ценности, а следовательно, и своей значимости как ее руководителя.

Такая поляризация выступает частным случаем и одновременно одной из причин более общего явления, который получил название феномена «*внутригруппового фаворитизма*». Он состоит в тенденции благоприятствовать в восприятии и оценочных суждениях членам собственной группы в противовес членам некоторой другой группы (или групп). Данный феномен как бы задает «режим наибольшего благоприятствования» межличностным отношениям и восприятиям членов внутри группы (по сравнению с межгрупповыми связями). В плане отношений руководителя группы (организации) с подчиненными он приобретает дополнительные специфические особенности. Во-первых, он может становиться, и чаще всего становится избирательным в отношении отдельных членов группы. Во-вторых, при этом он гипертрофируется, трансформируясь в известное явление *протекционизма*, т.е. переходит из плоскости восприятия в плоскость действий.

Феномен «*презумпции взаимности*» (иллюзии взаимности) заключается в устойчивой тенденции человека воспринимать отношения к нему со стороны окружающих его людей подобными его собственным отношениям к ним. Причиной феномена «презумпции взаимности» является то, что именно такое — подобное, т.е. равноправное отношение, субъективно представляется как наиболее «справедливое». Предположение о взаимности — своеобразная «точка отсчета», с которой начинают строиться межличностные отношения. Для руководителя это одновременно и регулятор — сдерживающий механизм. Он заставляет помнить его о том, что несправедливые оценки могут вызвать «*эффект бумеранга*» со стороны подчиненных.

Феномен «предположения о сходстве» состоит в тенденции субъекта считать, что другие (другой) значимые для него люди воспринимают окружающих так же, как он сам. Он переносит свое восприятие других людей на своих подчиненных. Так, руководитель склонен, как правило, считать, что восприятие подчиненными и других людей, и его самого является именно таким же, как его собственное восприятие. Более того, он так строит свое поведение и отношения с подчиненными, чтобы культивировать и укреплять это «единство восприятия и оценок». В предельном выражении этот феномен также может выходить за рамки перцепции и трансформироваться в явление навязывания мнений. Еще два феномена — «зеркального образа» и фаворитизма имеют сходное содержание и состоят в следующем. Члены двух групп (как правило, конфликтующих) воспринимают одни и те же личностные черты как положительные у членов своей группы и как отрицательные — у членов другой группы.

Характерной «ошибкой» восприятия, имеющей, правда, своей причиной не только мелочистские, а более общие факторы, является феномен *игнорирования информационной ценности «неслучившегося»*. Любой руководитель хорошо знает, что чаще значительно более важным является не то, что человек сказал или сделал, а то, что он не сказал и не сделал. На практике, однако, это понимание далеко не всегда подкрепляется действиями в силу указанного эффекта. Причем «информация о неслучившемся» не только недооценивается, но вообще часто игнорируется как не имеющая места и поэтому вообще не принимается в расчет<sup>1</sup>. Всем известно выражение «молчание — знак согласия» как наиболее простой случай данного феномена. В управлении он, однако, чаще бывает довольно сложным и требует специального осмысления. Недооценка этого очень часто приводит к ошибкам в руководстве. Данное явление в качестве своей причины имеет то, что интерпретация и понимание «информации о неслучившемся» более трудна и, следовательно, усложняет и без того сложную деятельность руководителя. Вместе с тем одной из важнейших черт профессиональной компетентности, «опытности» руководителя как раз и является правильная

<sup>1</sup> Как объяснял Шерлок Холмс доктору Ватсону, «лающая ночью собака не доказывает ничего, а молчащая указывает на то, что вор ей был хорошо знаком».

оценка того, что могло произойти, но не произошло и почему этого не случилось.

Рассматриваемые феномены социальной перцепции раскрывают специфику и сложность перцептивных процессов в управленческой деятельности. Наряду с ними в деятельности руководителя существенную роль играет еще одна категория явлений межличностного восприятия. Она, однако, носит более общий характер и тесно связана с интеллектуальными процессами. Эти явления характеризуют уже не только то, как люди воспринимают и оценивают других, но и то, как они пытаются *объяснить причины* воспринимаемых ими поступков, поведения других. В западной психологии это направление получило название *каузальной атрибуции*<sup>1</sup>, развитое в трудах Ф. Хайдера, Э. Джонса, Л. Росса, Р. Нисбетта и др.

Основной и исходный феномен каузальной атрибуции состоит в том, что люди склонны объяснять свое поведение *ситуационными факторами* (т.е. воздействием на них «обстоятельств»), а поведение других — *личностными факторами* (т.е. их психологическими особенностями)<sup>2</sup>. Эта тенденция носит общий характер, хотя и зависит от «знака» оцениваемого поведенческого события — его успешности или неуспешности. В случае неуспеха она максимально выражена, а в случае успеха может меняться на противоположную. В этом проявляется еще одна фундаментальная особенность атрибуции. Люди склонны объяснять личные успехи своими личностными чертами, своим отношением к делу, а неудачи — обстоятельствами, внешними причинами. В основе всех этих явлений лежит стремление человека не только воспринимать события как таковые, но и пытаться их объяснить, выявить их причины. Поиск и нахождение этих причин происходит, однако, в разных плоскостях в зависимости от того, поступки кого подлежат объяснению — «меня самого», «мои поступки» или «других» и их действия.

Атрибутирование пронизывает буквально всю управленческую деятельность и особенно важно для реализации оценочных функ-

<sup>1</sup> Каузальная атрибуция — причинное объяснение, «приписывание причин» поведению других людей, их отдельным поступкам.

<sup>2</sup> В жизни на каждом шагу можно встретить примеры этого явления. Скажем, студент, не сдавший зачет, объясняет это тем, что ему «не хватило времени» (объяснение через обстоятельства), а преподаватель тем, что он — «ленивый, недобросовестный» и т.д. (объяснение через личностные черты).



ций руководителя. Вместе с тем в его деятельности оно усложняется и приобретает дополнительные черты. Дело в том, что в этой деятельности сталкиваются как бы два различных направления атрибутирования. Руководитель, согласно общему закону атрибуции, склонен объяснять неудачу какого-либо мероприятия внешними по отношению к нему причинами. Но ими как раз и будут «другие» — внешние по отношению к нему люди (подчиненные). Однако и сами подчиненные тоже действуют по этому закону, объясняя общую неудачу также внешними факторами — плохим руководством, неудачной организацией. Подобное столкновение является одной из важнейших и типичнейших причин возникновения конфликтов по линии руководитель — подчиненные, коренящихся в психологических механизмах атрибутирования. На способ разрешения этих конфликтов, равно как и на стиль руководства в целом, существенное влияние оказывает специфическое личностное качество, связанное с процессом атрибутирования, — *локус контроля* личности. Оно состоит в общей тенденции субъекта приписывать причины событий и своих поступков преимущественно либо внешним, либо внутренним факторам. Человек может по-разному локализовать эти причины — факторы, определяющие и объясняющие («контролирующие») те или иные явления. Отсюда и сам термин «локус контроля». В зависимости от этого различают два типа личностей — интернальный и экстернальный. *Интерналы* характеризуются внутренним локусом контроля; для них характерно стремление объяснять события внутренними факторами (своими личностными особенностями, мотивацией, усердием, знаниями). *Экстерналы* имеют внешний локус контроля; характеризуются тенденцией «выносить» причины во вне себя и объяснять явления внешними факторами. Ими могут быть обстоятельства, влияние других людей, невезение (или везение), отсутствие средств и времени и т.д.

Все рассмотренные закономерности и эффекты социально-перцептивного плана в деятельности руководителя обусловлены спецификой основного объекта его управленческих воздействий — личностей подчиненных ему людей. Вместе с тем как бы ни был сложен и специфичен этот «социальный объект» восприятия, он не исчерпывает содержания всей информации, которую приходится воспринимать руководителю. Главная особенность управленческой информации (или, используя

психологическую терминологию — *информационной основы деятельности* руководителя) — ее огромный объем. Данная особенность неразрывно связана и с другой важнейшей особенностью управленческой информации — ее принципиальной *-разнородностью, разнокачественностью* содержания. Она включает в себя разнородные категории информационных источников — информацию о подчиненных, о технологии, «о фактах» (событиях), «о мнениях», об актуальном состоянии организации, о прогнозах событий, директивно-нормативную информацию и многом другом. Принципиальная гетерогенность информационной основы обусловлена основным свойством организационных систем управления — их комплексным, *социотехническим типом*. Поэтому информационная основа деятельности руководителя предъявляет особо жесткие и специфические требования к процессу восприятия в целом как средству получения информации.

Суть этих требований связана со следующим противоречием. С одной стороны, руководитель «обязан видеть все», причем желательно не только в целом, но и в деталях (требование «изошренной наблюдательности»). С другой стороны, важнейшая психологическая особенность восприятия — ограниченность его объема не позволяет достичь этого. Выход из положения состоит в том, что информационная основа деятельности руководителя подвергается закономерным трансформациям, специальной организации. Они происходят на основе специфических для процесса восприятия особенностей. Основными среди них являются целостность, структурированность, избирательность, предметность восприятия. Поэтому воспринимаемая информация подвергается структурированию, расчленению на части, выделению главных из них, осмыслению, группировке, систематизации — иными словами *организуется* в соответствии с особенностями восприятия. Ведущую роль в этой организации играет свойство апперцептивности восприятия — связи актуально воспринимаемой информации с прошлым опытом человека. Поэтому уже само восприятие информации руководителем неотделимо от его профессионального опыта; оно организуется и направляется им. Мера точности, адекватности и полноты восприятия информации поэтому очень сильно зависит от особенностей профессионального опыта, знаний ру-

ководителя<sup>1</sup>. Такая организованная, наполненная смыслом информационная основа воспринимается легче, адекватнее, полнее и быстрее. В психологии известны два основных средства обеспечения структурирования информационной основы профессиональной деятельности.

Первым из этих средств являются «оперативные единицы восприятия информации» (ОЕВ). Под оперативными единицами понимаются любые объекты или их группы, которые субъективно воспринимаются как *целостные* и *осмысленные*, отдельные от других объектов. Это как бы «куски», блоки информации; те структурные элементы, на которые субъект произвольно расчленяет тот огромный информационный поток, который воздействует на него. Оперативные единицы не обязательно включают какой-либо один объект (или признак) или отдельного человека. Оперативные единицы — это «многое, воспринимаемое как единое» — как один смысловой объект. Например, для руководителя высшего звена такой оперативной единицей может быть не каждый отдельный член организации, а группа, подразделение в целом. Но для первичного руководителя это уже не характерно: его оперативные единицы должны быть более дробными. Оперативные единицы подвергаются организации: они упорядочиваются, определяется их сравнительная значимость, строится их иерархия, они уточняются и часто укрупняются. В силу этого вся информационная основа деятельности руководителя представляет собой упорядоченную и организованную систему оперативных единиц. Оперативные единицы могут очень различаться по объему, по их «вместимости», информационной емкости. В предельно минимальном объеме ею может быть, например, та или иная воспринимаемая руководителем личностная особенность подчиненного. В предельно обобщенном виде ею может быть, например, информация о состоянии социально-психологического климата в каком-либо крупном подразделении. Его руководитель воспринимает и учитывает в своей работе как *один* из информационных признаков. От величины оперативных единиц зависит, таким образом, их информатив-

<sup>1</sup> В этом плане можно провести следующую аналогию: если не знакомый с шахматами человек с большим трудом, неточно и неполно будет воспринимать какую-либо позицию и не увидит в ней ничего, кроме нагромождения фигур разного цвета, то опытный шахматист в той же самой позиции сразу же увидит главное, шансы сторон и др.

ная емкость, ценность — то, насколько они выполняют свою главную роль — организации и структурирования информационной основы. В конечном счете, от величины оперативных единиц зависит и общий объем информационной основы деятельности руководителя<sup>1</sup>. Величина оперативных единиц — это и есть размер той «упаковки», которая используется для упорядочивания информации об организации. Одновременно оперативные единицы должны быть *адекватны* объективному содержанию внешней информации. Это значит, что они строятся на основе реальных, присущих организации особенностей, отражают ее технологические и структурные особенности. Наконец, оперативные единицы должны быть *динамичными*. Они при необходимости должны допускать либо разбиение на более мелкие единицы (декомпозицию), либо укрупнение (синтезирование) в еще более крупные единицы. Тем самым общая структура всех оперативных единиц обеспечивает «общий взгляд» на организацию, панорамность ее видения, а возможность «разукрупнять» эти единицы обеспечивает видение деталей, «тонкостей» («изошренную наблюдательность»). Система оперативных единиц — это средство, позволяющее видеть одновременно «и лес и отдельные деревья» [58]. Чем выше иерархический уровень руководителя, тем оперативные единицы крупнее, обобщеннее, менее детализированы и наоборот. Оперативные единицы не задаются извне, а формируются самим субъектом. Они являются продуктом формирования профессионального опыта в целом, но одновременно — показателем его зрелости.

Вторым средством «борьбы» с информационной избыточностью является механизм формирования оперативного образа управляемого объекта (организации)<sup>2</sup>. Оперативный образ — это организованная в целостность, осмысленная и упорядоченная система оперативных единиц, в которой представлена обобщенная информация об основных особенностях организации. Оперативному образу как особому психологическому образованию,

<sup>1</sup> Как отмечается в [193], «если у двух человек есть по три чемодана, то это не значит, что количество вещей у них одинаково; все зависит от размеров чемодана».

<sup>2</sup> Первоначально понятие оперативного образа возникло в связи с исследованиями деятельности оператора, характерной особенностью которой является большое количество информации (что объединяет ее с управленческой). Затем, однако, это понятие было распространено на иные виды деятельности и в особенности на управленческую, где оно наиболее значимо.

формирующемуся на основе главных закономерностей перцепции, присущ ряд важных закономерностей и свойств. Главными среди них являются следующие [72].

*Целостность.* Оперативный образ — это всегда обобщенный образ организации, отдельные компоненты которого структурированы и синтезированы. Это свойство обеспечивает то «общее видение» организации, которое так необходимо руководителю, — *на-нормально* перцепции руководителя, способность «держать перед умственным взором общую картину происходящего».

*Схематизированность.* Оперативный образ — это не только информация об отдельных особенностях организации, но и о связях между ними, т.е. о ее структуре. Поэтому он, во-первых, включает в себя в схематическом, наглядном виде эти структурные взаимосвязи. Во-вторых, его содержание также схематизировано — упрощенно, отвлечено от второстепенных деталей.

*Лаконичность.* Оперативный образ в силу его схематизированности, а также по соображению удобства работы с ним имеет тенденцию становиться все более компактным и, следовательно, легким в работе. Отсюда и сам термин «оперативный» — значит удобный в работе, наиболее пригодный для точного, быстрого и эффективного использования. Он становится все более лаконичным, что, однако, достигается не за счет «информационных потерь», а за счет лучшей организации информации в образе.

*Прагматичность.* Оперативный образ формируется под непосредственным влиянием основных задач управления и целей организации. Он изначально подстраивается под них, формируется в том виде, который наилучшим способом соответствует им. В него включается только та информация, которая содействует целям и задачам организации, а вся иная исключается. В связи с этим для характеристики оперативных образов в деятельности руководителя привлекается понятие *деенаправленного восприятия* [М. Арбиб]. Это — восприятие, процесс и результат которого (образ) подчиняется достижению какой-либо цели, конкретным действиям по ее осуществлению [4].

*Функциональная деформация.* В структуре оперативного образа те его компоненты, которые наиболее важны для достижения целей организации, выходят на первый план, становятся гипертрофированно рельефными. Все иные субъективно недооцениваются, а часто — вообще игнорируются.

*динамичность*. Оперативный образ, будучи достаточно стабильным, одновременно не должен быть «ригидным». Он должен допускать возможность трансформаций при изменении внешних условий. Тем самым оперативный образ приобретает и свойство *адаптивности* — приспособляемости к ситуативным изменениям условий деятельности.

Итак, главные особенности перцептивных процессов в управленческой деятельности определяются своеобразием основного предмета восприятия — человека, а также гетерогенностью и объемом воспринимаемой информации. Возникающие при этом многочисленные феномены и закономерности социальной перцепции раскрывают сущность процесса восприятия в деятельности руководителя. Эти феномены, взаимодействуя с общими перцептивными закономерностями, обуславливают обобщенные средства организации управленческой перцепции — формирование оперативных единиц восприятия и оперативных образов.

## Глава 16. Мнемические процессы в управленческой деятельности

### 16.1. Понятие мнемических процессов и их состав

Если перцептивные процессы обеспечивают *прием* профессионально-значимой для управленческой деятельности информации, то мнемические процессы обеспечивают ее сохранение. Все они объединяются общим понятием *памяти*. Сущность памяти, ее огромная важность в жизни и деятельности человека, а также сфера явлений, включенных в это понятие, вполне очевидны<sup>1</sup>. В общей психологии память определяется как отражение человеком опыта посредством запоминания, сохранения и последующего воспроизведения. Из этого определения следует, что память включает целую систему процессов — процессы *запоминания, сохранения, воспроизведения* и, что также необходимо учитывать, процесс *забывания*. Они различны по своей направленности, функциональной роли и основным закономерностям. Запоминание — процесс запечатления и закрепления (фиксации) информации. Сохранение — процесс не только пассивного удержания, но и активной переработки, систематизации, обобщения зафиксированной информации. Воспроизведение — процесс, в результате которого происходит актуализация («воспоминание») зафиксированной ранее информации. Забывание — наименее изученный мнемический процесс, суть которого состоит в селективной (т.е. избирательной) утрате части запомненной ранее информации или ее полной редукции.

Как и любое иное психическое явление, память подразделяется на ряд основных видов. Во-первых, разделяют *произвольную* и

<sup>1</sup> Интересным косвенным указанием на роль памяти является то, что во многих мифологических системах божества, желающие наказать человека, лишали его именно памяти (но не рассудка); пантеон греческих богов включал богиню Мнемозину — мать всех муз, от имени которой этимологически происходит и название «мнемические процессы».

*непроизвольную* память. Они различаются, соответственно, по наличию или отсутствию специальной — осознаваемой цели что-либо запомнить. Если такая цель есть и она осознается человеком, то имеет место произвольная память; если же ее нет и запоминание происходит помимо осознания, попутно с решением каких-либо иных задач и выполнением других действий, то память приобретает непроизвольный (механический, «автоматический») характер. Во-вторых, память подразделяют на *двигательную, эмоциональную, образную, словесно-логическую*. Двигательная память — это запоминание, сохранение и воспроизведение различных движений и их систем. Эмоциональная память — память на чувства, эмоции, оценочные отношения к действительности. Образная память — это память на целостные наглядные представления, на образы и картины внешнего мира. Особой разновидностью и высшим проявлением образной памяти является *эйдетическая память*. Человек при этом не просто помнит какой-либо образ, но и как бы видит его во всех мельчайших подробностях. Словесно-логическая память как ее важнейший вид — это память на вербальную, смысловую, знаковую информацию. В-третьих, память разделяют по признаку того анализатора, который предоставляет информацию для запоминания, и выделяют *зрительную, слуховую, осязательную, обонятельную, вкусовую, кинестетическую* память. В-четвертых, по времени сохранения информации память подразделяют на *долговременную* и *кратковременную*. В отличие от долговременной памяти, для которой характерно длительное сохранение информации после неоднократного ее повторения, кратковременная память характеризуется очень малым временем сохранения после однократного и очень непродолжительного предъявления, а также немедленным воспроизведением. Понятие кратковременной памяти имеет ряд родственных терминов: «мгновенная», «первичная», «непосредственная», «иконическая» память.

Специфическим видом памяти, имеющим черты как кратковременной, так и долговременной памяти, является *оперативная память*. Это — система мнемических процессов, обеспечивающих запоминание, сохранение и воспроизведение информации, которая поступает по ходу выполнения действий и которая необходима только для достижения цели данного конкретного действия. Наконец, в зависимости от индивидуальных различий мнемических процессов, существует разделение на типы памя-



ти — *наглядно-образный, словесно-логический и комбинированный* (промежуточный) типы. Первый из них характеризуется лучшим развитием наглядно-образной памяти. Он чаще встречается у людей так называемого художественного типа (более эмоциональных, впечатлительных, склонных к непосредственному и конкретному восприятию действительности). Второй характеризуется лучшим развитием словесно-логической памяти. Он чаще встречается у людей «мыслительного» типа (склонных к рациональному, объективному и обобщенному восприятию мира). Комбинированный тип включает в себя элементы первых двух, причем оба они достаточно сильно выражены, и является поэтому оптимальным.

Все эти и многие другие общепсихологические закономерности изучаются в специальном разделе психологии — психологии памяти, являющейся в настоящее время одной из наиболее развитых областей психологии. Все они безусловно значимы для любой профессиональной, в том числе и управленческой деятельности. Вместе с тем «на стыке» психологии памяти и психологии управленческой деятельности сложилась своеобразная ситуация, характеризующаяся явно недостаточным вниманием к мнемическим процессам в деятельности руководителя и малочисленностью конкретных исследований. Причина этого очень проста. Считается (и, разумеется, не без оснований), что связь памяти и всех параметров управленческой деятельности однозначна и ясна: «чем лучше память, тем успешнее управленческая деятельность». Поэтому никаких проблем здесь нет и быть не может. В целом, это, конечно, верно: трудно представить эффективного руководителя с плохой памятью. Хотя, с другой стороны, легко представить и указать конкретные примеры плохих руководителей с хорошей памятью. Но все же данное положение носит очень общий характер и мало дает для уяснения специфических особенностей работы памяти в управленческой деятельности. Эти особенности, в действительности, неоднозначны, сложны и разнообразны. Для того чтобы разобраться в них, необходимо рассмотреть основные специфические проявления памяти в деятельности руководителя.

В этих целях необходимо подчеркнуть уже отмеченный факт: хорошая память сама по себе не является залогом эффективного руководства. Следовательно, связь памяти с управленческой деятельностью и специфику их отношений нельзя выявить на уров-

не только *результативных параметров* памяти (ее «развитости»). Главные специфические особенности памяти руководителя заключены не в уровне ее развития, а в способах запоминания, сохранения и воспроизведения. Далее, необходимо учитывать и другую важную, установленную в психологии управления закономерность. Эффективность управленческой деятельности прямо зависит от управленческого *стажа* руководителя (его «опытности»). Однако стаж прямо связан с возрастом. Очень часто истинный профессионализм приходит к руководителю в том возрасте, когда основные его психофизиологические функции (в том числе и память) находятся на регрессивном этапе развития или, проще говоря, снижают свой уровень, потенциал. Следовательно, здесь уже выявляется обратная зависимость между успешностью управленческой деятельности и мнемическим потенциалом руководителя. В психологических исследованиях разновозрастных категорий руководителей (от 23 до 74 лет) обнаружено отсутствие устойчивых связей (корреляций) между уровнем развития мнемических процессов и эффективностью управленческой деятельности [33]. Наконец, можно сослаться на множество известных из истории примеров, демонстрирующих, что не только хорошие, но и выдающиеся руководители вовсе не обладали столь же выдающимися мнемическими способностями<sup>1</sup>.

Итак, несмотря на факты, убедительно доказывающие отсутствие прямой и простой связи между развитием памяти и успешностью управленческой деятельности, мнение о том, что «чем лучше память, тем эффективнее руководство», общепринято и, более того, оно верно. Выход из этого противоречия состоит в следующем. На успешность управленческой деятельности влияет не абсолютный уровень мнемических способностей, а наличие специфических особенностей организации процессов памяти; тех ее свойств, которые наиболее точно отвечают требованиям этой деятельности. Поэтому руководитель должен обладать не столько общим высоким уровнем развития памяти, сколько иметь необходимую структуру памяти, ее специфический «уклад», строение. Память руководителя должна быть не «хорошей» в том смысле, в каком ее измеряют психологические тесты, а «другой» — соответствующей тем специфиче-

<sup>1</sup> Как отмечал Лас Каз, характеризуя память Наполеона, «его память не была ни универсальной, ни абсолютной, а *относительной*; ему с трудом давалось изучение английского языка. Это был живой интеллект, но очень плохая память; последнее обстоятельство его наиболее сильно огорчало» [163].

ским требованиям, которые предъявляет к ней управленческая деятельность.

Суть этих требований определяется всеми общеорганизационными и психологическими особенностями управленческой деятельности, рассмотренными в разд. I. По отношению к мнемическим процессам они состоят в следующем.

Особое место в структуре запоминаемой и сохраняемой информации характеристик «социального объекта». Это — информация не о предметах, а о *субъектах*, и она, как было показано при рассмотрении социальной перцепции, очень специфична.

Очень *большой* объем информации, подлежащей фиксации и сохранению в памяти руководителя для эффективной деятельности.

Высочайшая степень *разнообразия* информации, обусловленная социотехническим характером организационных систем; наличием двух принципиально разных категорий информации — субъектной и объектной.

*Разнотипность* фиксируемой информации: это — информация о «фактах», о «мнениях», «об отношениях», «о системе», «о среде» и др.

*Взаимосвязанность* практически всех информационных источников, что требует не их механического запоминания, а постоянной и активной систематизации, выделения, а затем запечатления лишь главного.

Высокая *динамичность* изменения оперативных ситуаций управления, невозможность точно спрогнозировать, какая именно информация потребуется в ближайшее время, и, следовательно, необходимость постоянной готовности памяти к актуализации информации.

*Жесткий временной режим* многих ситуаций управления, предъявляющий соответствующие требования к скорости воспроизведения нужной информации в памяти.

Необходимость учитывать как общие особенности управленческих ситуаций, так и их «детали» (которые, в действительности, могут оказаться совсем не деталями и содержать ключ к решению ситуации).

*Повышенная напряженность* управленческой деятельности, оказывающая отрицательное влияние на мнемические процессы.

Все эти главные особенности управленческой деятельности предъявляют особые требования к двум основным видам памя-

ти, к двум сферам мнемической организации руководителя — к его *оперативной* и *долговременной* памяти. Соответственно, под влиянием этих особенностей и долговременная, и оперативная память приобретает ряд отличительных характеристик.

### 16.2. Специфика оперативной памяти в деятельности руководителя

Первая и наиболее общая особенность оперативной памяти руководителя состоит в достаточно *высокой мере* ее сформированности<sup>TM</sup> и уровне развития в целом, в ее «натренированности», в овладении способами и средствами оперативного запоминания и воспроизведения информации. Этот вид памяти по уровню своего развития должен занимать в структуре мнемических процессов руководителя одно из доминирующих мест. Ключевым условием хорошей оперативной памяти является способность подчинить все мнемические процессы той конкретной задаче, которая актуальна в данный момент, направить все ресурсы именно на нее. Как указывает Б.М. Теплов, который рассматривает память в управлении на материале деятельности полководцев, им «нужны не какие-нибудь идеи вообще, хотя бы и очень оригинальные, интересные и ценные, а именно те, которые содержат в себе решение данной задачи» [92].

Следующая важнейшая черта оперативной памяти руководителя — это *скорость актуализации* нужной информации из прошлого опыта. Это связано с отмеченными выше типичными для управленческой деятельности условиями действенности оперативного управления. «Всякая идея имеет ценность, если она появляется своевременно» [92]. И наоборот, вспомненная и нужная для конкретной ситуации информация является бесполезной и даже вредной, если ситуация уже изменилась. Умение вспомнить то, что нужно именно тогда, когда это нужно, — ключевое требование к эффективному оперативному руководству, условие профессионализма, а часто — и признак интеллекта руководителя.

Процесс оперативного управления характеризуется динамическим чередованием ряда разнообразных ситуаций, их сменой, частичным наложением друг на друга, необходимостью решения нескольких оперативных задач одновременно. В связи с этим

## 252      ГЛАВА 16. МНЕМИЧЕСКИЕ ПРОЦЕССЫ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

оперативная память имеет еще одну особенность — *высокую динамичность, лабильность*, легкую переключаемость с одних задач на другие, с одного вспоминаемого массива на другой, затем — на третий и т.д. По существу, речь при этом идет о двух характеристиках оперативной памяти: 1) о легкости, быстроте переключения «фокуса» памяти с одной информации на другую; 2) о большом количестве таких переключений в единицу времени. В свою очередь, последнее является причиной высокой напряженности деятельности и стимулирует развитие утомления.

Следующая особенность оперативной памяти связана с предыдущей. Как показано в психологических исследованиях, именно оперативная (и кратковременная) память в наибольшей степени среди всех психических процессов подвержена негативному влиянию со стороны развивающегося в деятельности утомления и других *отрицательных функциональных состояний*. Вместе с тем существуют и большие *индивидуальные различия* в этом плане. Для руководителя важным является свойство «удерживать» оперативную память в рабочем состоянии при нарастании утомления. Это же, но в еще большей степени проявляется и в отрицательном воздействии напряженных, стрессовых ситуаций на оперативную память. Показано, что опять-таки оперативная память наиболее подвержена данному фактору. В силу этого принято говорить о так называемой стрессустойчивости оперативной памяти.

*Избирательность* оперативной памяти является синтетической и крайне важной ее особенностью. Для успешного решения управленческих задач надо не просто вспомнить относящуюся к ней информацию и сделать это быстро, но и оценить, а затем распределить ее по степени важности именно для этой ситуации. Избирательность, следовательно, — это способность к быстрой, точной, но обязательно — и оцененной по степени приоритетности информации. Результативным проявлением избирательной является точность оперативной памяти.

*Большой объем*, оперативной памяти руководителя и крупный масштаб ее «единиц» — одна из самых характерных особенностей. Практически любая управленческая задача носит комплексный характер и, следовательно, требует удержания в памяти большого числа информационных параметров, характеристик. Следовательно, объем оперативной памяти также должен быть

большим, что выступает фактором, повышающим напряженность управленческой деятельности. При рассмотрении процесса восприятия отмечалось, что перцептивная информация структурируется в определенные блоки — оперативные единицы восприятия. Однако аналогичные средства используются и в оперативной памяти. Они получили название *единиц оперативной памяти*. Для деятельности руководителя характерен их «крупный масштаб». Каждая из них содержит большой комплекс информационных данных о тех или иных сторонах управляемой системы.

*Структурированность* единиц оперативной памяти состоит в том, что они упорядочены и систематизированы, связаны логическими, функциональными и содержательными отношениями. Систематизированность и упорядоченность являются важнейшим условием для быстроты вспоминания, его точности, своевременности и избирательности<sup>1</sup>.

*Установка на актуализацию* также является специфической особенностью оперативной памяти руководителя и состоит в следующем. Логика развития ситуации позволяет руководителю предвидеть и прогнозировать ее ближайший ход и уже предварительно определять, какую информацию необходимо будет актуализировать, вспомнить. В связи с этим используются термины прогностичности оперативной памяти, «опережающего вспоминания».

Весьма своеобразной особенностью является оперативная память *на дезинформацию*. Было бы недопустимым приукрашиванием действительности мнение, что руководитель в своей повседневной практике не прибегает к разного рода фальсификациям, дезинформации (а то и преднамеренно лживым высказываниям). Здесь, однако, в действие вступает одна из важнейших психологических закономерностей памяти: удерживать в памяти и постоянно контролировать высказывания и вообще информацию ложного содержания значительно труднее, чем истинную. Особо большая нагрузка ложится при этом именно на оперативную память: необходимо не только

<sup>1</sup> Обращаясь вновь к характеристике памяти Наполеона, ставшей хрестоматийным примером памяти руководителя, можно привести его собственную оценку: «Различные дела и объекты уложены у меня в голове как ящики в комод; когда я хочу заняться каким-либо делом, я открываю нужный ящик; они не перемешиваются и никогда одно дело не мешает другому» [64].

## 254 ГЛАВА 16. МНЕМИЧЕСКИЕ ПРОЦЕССЫ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

помнить о тех или иных событиях, но и о *своей версии* этих событий<sup>1</sup>.

*Противоречивость* информации оперативной памяти. Дополнительная сложность и нагрузка на память обусловлены тем, что руководителю приходится удерживать в оперативной памяти не только хорошо согласующиеся между собой данные, но и данные, противоречащие друг другу. Известно, однако, что именно согласованный и структурированный материал сохраняется в памяти значительно легче. Наоборот, типичным случаем этой противоречивости является, например, необходимость учета руководителем многих несовпадающих мнений, позиций подчиненных.

Все рассмотренные особенности оперативной памяти руководителя синтезируются в важнейшее интегративное качество — *высокую мобилизационную готовность*. Именно она обеспечивает быструю и точную актуализацию «нужной информации в нужное время» и является<sup>2</sup> главным оперативно-мнемическим качеством руководителя<sup>2</sup>.

Характеристика оперативной памяти руководителя предполагает далее рассмотрение тех феноменов, которые возникают в их деятельности в связи с особенностями организации кратковременной памяти (а также при ее взаимодействии с другими когнитивными процессами). В общем плане эти феномены являются разновидностью так называемых когнитивных деформаций интеллектуальной деятельности (*biasis*). Отметим некоторые из них.

*Эвристика «доступности»*. Субъект считает событие тем более вероятным, обоснованным и соответствующим реальности, чем легче его вспомнить. Например, если задать вопрос группе людей, каких слов в английском языке больше: тех, которые

<sup>1</sup> На этой закономерности — большей трудности оперативного удержания намеренно сфальсифицированной информации основаны многие технические приемы делового общения. На ней же базируется техника «перекрестного допроса» деятельности следователя: многократное повторение одних и тех же, казалось бы, очень сходных вопросов направлено на то, что оперативная память на ложь рано или поздно даст «сбой», обнаружит противоречия в показаниях.

<sup>2</sup> «В Наполеоне жила масса объектов как бы в состоянии готовности, чтобы с блеском обнаружиться при специальных условиях; в состоянии беззаботности они, казалось, не только дремали в нем, но даже были ему, так сказать, чужды. Когда его внезапно будили, он тотчас же вскакивал и по глазам его нельзя было догадаться, что он только что спал; он принимал решения и давал ответы с той же ясностью, с той же свежестью ума, как и во всякое другое время» [91].

начинаются на букву «к», или тех, в которых она стоит на третьем месте, то подавляющее большинство ответит, что первых слов значительно больше, хотя их в действительности намного (и даже — во много раз) меньше. Все дело в том, что вспомнить слова, начинающиеся на «к», т.е. перевести их из долговременной памяти в кратковременную, гораздо легче, чем слова с «к» на третьем месте [158].

*Эвристика «конкретности».* Чем более простой, конкретной и понятной является информация о событии, тем в большей мере субъект склонен завышать его значимость, доверять этой информации, а также использовать ее в своих действиях и наоборот. Абстрактная, обобщенная информация ведет к большей нагрузке на оперативную память, труднее фиксируется и поэтому не предпочитается. В деятельности руководителя это часто проявляется в том, что он более склонен доверять не следствиям (дедукции) из общих предписаний, а результатам своего обобщения конкретных, «осязаемых событий».

*Эффект Ирвина.* Из двух объективно равновероятных событий субъективно переоценивается вероятность наступления желаемого (приятного) события и недооценивается вероятность наступления нежелательного (неприятного) события («эффект выдачи желаемого за действительное»). Механизм этого феномена состоит в том, что эмоционально-позитивное событие легче и быстрее переводится в кратковременную память и, согласно эвристике «доступности», получает завышенную оценку [155]. Наоборот, эмоционально-негативное событие «подавляется и блокируется» для его перевода в кратковременную память. При этом в действие вступают механизмы психологической защиты от травмирующих факторов, т.е. эмоционально-негативной информации. Это — очень типичная ошибка руководителей, систематичность ее повторения ведет к стилю «некритического оптимизма» в руководстве.

*Эвристика «репрезентативности».* Чем более событие похоже на то, что соответствует опыту человека (т.е. чем оно репрезентативнее опыту), тем менее случайным и более правдоподобным оно ему кажется. Например, если спросить у испытуемых: какая последовательность рождения мальчиков (М) и девочек (Д) более вероятна: I. ДМДММДД или II. МММДДД, то почти все будут утверждать, что намного более вероятна первая, хотя на самом деле их вероятность абсолютно одинакова. Аналогично,



## 256      ГЛАВА 16. МНЕМИЧЕСКИЕ ПРОЦЕССЫ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

если спросить, какова сравнительная вероятность выпадения двух вариантов выигрышных номеров «Спортлото»: I — 1, 2, 3, 4, 5, 6 или II — 3, 8, 19, 22, 34, 46, то опять-таки почти все испытуемые ответят, что вторая, хотя их вероятность также одинакова. Объяснение этих феноменов довольно элементарно. Люди привыкли, что дети рождаются без какой-либо системы; а опыт подсказывает, что выигрышные номера не выпадают подряд. Все это очень напоминает чеховское «этого не может быть потому, что этого не может быть никогда». Таким образом, суть этой «деформации» в том, что человек находится «в плену» у своего опыта, попадает под действие тех закономерностей, которым этот опыт подчиняется. Здесь, однако, в большей мере начинают проявляться особенности другого вида памяти — долговременной.

### 16.3. Специфика долговременной памяти в деятельности руководителя

Своеобразие долговременной памяти в управленческой деятельности обусловлено главными характеристиками этой деятельности и системой требований к ее реализации. При этом, однако, на первый план выходят несколько иные, чем для оперативной памяти, стороны и особенности управленческой деятельности. Большинство из проанализированных выше закономерностей связаны с теми требованиями, которые вытекают из своеобразия — «жесткости» и динамичности функций *оперативного управления*. Долговременная же память более специфична иным — *тактическими* и *стратегическими* функциями управления. Эти функции характеризуются как бы меньшей «привязкой» к текущей ситуации, предъявляют новые требования к информационной основе их реализации. Поэтому специфика долговременной памяти в значительно меньшей степени обусловлена режимными факторами управленческой деятельности (условиями оперативного управления). Но она в большей мере определяется особенностями «материала» — информации для запоминания, хранения и воспроизведения. В связи с этим долговременная память в деятельности руководителя имеет следующие основные и специфические особенности.

Наиболее очевидной чертой долговременной памяти руководителя является ее *большой объем*, что непосредственно вытека-

ет из самой сути управленческой деятельности. Причем в общем случае объем управленческой информации таков, что он заведомо превышает объемные характеристики долговременной памяти. Следовательно, возникает необходимость в специальных психологических средствах, которые позволяли бы согласовать индивидуальную ограниченность мнемических процессов с огромным объемом управленческой информации. И такие средства существуют; они играют в управленческой деятельности очень важную роль и рассматриваются ниже.

Высоко *разнообразие* и *разнокачественность* (гетерогенность) *материала* долговременной памяти. Этот материал образован разными «информационными источниками», для каждого из которых существуют свои — оптимальные для них способы запоминания и даже виды памяти. Например, фиксация межличностных отношений предполагает активное подключение эмоциональной памяти. Запоминание и идентификация большого числа подчиненных требует «памяти на лица», предъявляя особые требования к наглядно-образной памяти. Сохранение в памяти огромного объема производственно-технологической информации требует опоры на словесно-логическую память и т.д. При этом различные способы долговременного запоминания различного по характеру материала и соответственно разные типы памяти могут «накладываться» друг на друга и мешать друг другу. Это явление известно в психологии как *феномен интерференции*.

Специфику долговременной памяти руководителя придает и своеобразие основного объекта управленческих воздействий — других людей, исполнителей, принадлежащих к типу «социальных объектов». Об этом уже говорилось при рассмотрении феноменов социальной перцепции. «Социальный объект» как материал для долговременной памяти выдвигает перед мнемическими процессами новые требования, придает им новые черты. Наиболее известной является необходимая (или очень желательная) для руководителя «память на лица». Она является, однако, лишь наиболее простым проявлением другого мнемического свойства — *памяти на субъективные характеристики* подчиненных в целом: их способностей, возможностей, интересов, сильных и слабых сторон, черт биографии, на отношения к ним. Многие наиболее выдающиеся руководители обладали поистине феноменальной памятью и на лица, и на другие субъектные

характеристики. Как пишет Е. Тарле, характеризуя Наполеона: «Он знал громадное количество солдат индивидуально; его исключительная память всегда... поражала окружающих. Он знал, что этот солдат храбр и стоек, но пьяница; а вот этот очень умен и сообразителен, но быстро утомляется, так как болен грыжей» [91]. Для успешных руководителей характерно стремление к культивированию в себе этого качества. Они сознают его значение не только для своей деятельности, но и в другом — значительно более важном аспекте. Для подчиненных сам факт, что «тебя знают в лицо» и даже помнят о некоторых близких тебе событиях, интересах и особенностях, играет важнейшую *мотивационную роль*, выступает мощным стимулом для эффективной работы. «Личная память» руководителя о подчиненном (особенно — когда речь идет о крупной фирме, насчитывающей не одну тысячу работников) вообще очень широко используется в западном менеджменте как средство стимулирования, а часто — и как одна из манипулятивных техник. Руководитель может предвзятительно собирать информацию через своих помощников о том или ином работнике, которого он когда-то мельком видел и контактировал с ним. Затем разворачивается «тщательно спланированная импровизация», когда руководитель, встречаясь с этим работником, якобы «на месте» вспоминает эту большую и предельно «личностную» информацию о нем. Действенность такого «мотивационно-мнемического» манипулирования очень высока. Дело в том, что таким образом мотивируется не только тот работник, про которого «помнят», но слух об этом мгновенно распространяется, создавая и у других мнение, что так же помнят о них. Следовательно, этот тип долговременной памяти выполняет, помимо мнемической, еще и важную мотивирующую функцию.

Большой объем и гетерогенность управленческой информации обуславливают и такую ее, быть может, основную особенность, как *структурированность*, хорошую *организованность* запечатленного материала. Знания, хранящиеся в памяти, лишь тогда могут быть действенными, когда их можно легко и быстро найти там, вспомнить их (актуализировать). «Память, — писал А. В. Суворов, подчеркивая ее важность для полководца, — есть кладовая ума; но в этой кладовой есть много перегородок, а потому надобно скорее все укладывать, куда следует» [по 92]. Но сделать это возможно лишь при условии организации, струк-

турированности мнемической информации. Структурирование осуществляется посредством ряда механизмов: осмысления и группировки материала, систематизации и категоризации, упорядочивания событий по значимости и установления связей между ними и многого другого. Большую роль при этом играет, естественно, и механизм ассоциаций. В результате упорядочивания и структурирования материал долговременной памяти приобретает форму, которая обозначается понятием мнемической, или семантической (т.е. смысловой) *сети*. В ней существуют два основных типа связей — горизонтальные и вертикальные. Горизонтальные, в основном, образованы прямыми смысловыми ассоциациями между элементами опыта. Вертикальные связи структурируют опыт по степени его обобщенности: например, информация о каком-либо человеке как таковая может быть далее детализирована на информацию о его отдельных особенностях. Одной из форм вертикального структурирования является выделение так называемых горячих и холодных знаний. Первые включают ту информацию памяти, которая в наибольшей мере актуальна с точки зрения конкретной ситуации; она находится в поле постоянного контроля и оперирования. Вторая составляет как бы потенциальное содержание памяти, находится в скрытом — латентном состоянии.

Характерной особенностью долговременной памяти руководителя является, далее, ее *комплексность*. Она определяется комплексностью того материала, который подлежит запоминанию и который должен быть зафиксирован во всем многообразии его сторон. Иными словами, запоминанию должны подлежать не только аспекты ситуаций и задач управления, а все они в целом — комплексно: и их «действующие лица», и условия, и требования, и особенности поведения других, и своего собственного одновременно. Лишь в этом случае «схватывается» и запоминается главное — смысл ситуации в целом.

Отсюда вытекает следующая особенность долговременной памяти руководителя — ее *ситуационность*. Этим понятием обозначается оформленность фиксируемой информации в виде именно конкретных управленческих ситуаций. Ранее были рассмотрены единицы оперативной памяти. Аналогичные «единицы» существуют и для долговременной памяти. Ими выступают чаще всего ситуационно оформленные смысловые блоки. Для обозначения этих «единиц» используют еще такие понятия, как

«сценарии», «скрипты», «фреймы» (от англ. frame — каркас, структура).

Еще одной важной особенностью долговременной памяти руководителя, корнящейся в ее психологических закономерностях, является наличие у нее *продуктивных свойств*. В качестве психологического явления это свойство хорошо известно; оно зафиксировано в ряде выражений обыденной речи типа «утро вечера мудренее»<sup>1</sup>. Суть их состоит в том, что не решающаяся «сейчас» задача, будучи отложена, а затем — вспомнена, вспоминается уже не как задача, а как ее решение. Информация о задаче, переведенная в долговременную память, подвергается в ней переработке, своего рода — неосознаваемому решению. Затем оно проявляется либо в ее полном разрешении, либо в более легком, чем до запоминания, решении. Многие руководители, интуитивно обнаружив эту особенность памяти, затем активно используют ее в своей деятельности. «Не нудно вносить в вопрос преждевременную ясность, если он в действительности не ясен; лучше, если можно, отложить его» — так звучит связанное с этим правило. В основе данного феномена лежат два главных психологических механизма. Во-первых, явление *реминисценции* — улучшения показателей мнемических процессов через какое-либо время после произошедшего и запомнившегося события. Во-вторых, это *активный* характер самого процесса сохранения, в ходе которого запечатленная информация находится не в пассивном состоянии, а подвергается переработке и трансформации. Именно здесь разворачиваются очень важные, но недоступные осознанию и пока слабо изученные процессы структурирования и систематизации информации, ее «упаковки» в памяти<sup>2</sup>.

Следующая особенность долговременной памяти руководителя связана с существующим разделением всех процессов его взаимодействия с подчиненными на два основных типа. Это — процессы *инструментального* и *экспрессивного* типов. Инструментальными называются процессы взаимодействия и связанные с ними феномены, возникающие как *средства* осуществления деятельности. Это — процессы *делового* взаимодействия руково-

<sup>1</sup> В деятельности руководителя и в особенности в его неофициальных контактах наблюдается и другой прием, основанный на том, что «вечер мудренее утра».

<sup>2</sup> Интересные данные по этому вопросу, раскрывающие продуктивный характер мнемических процессов, содержится в книге И. Хофмана «Активная память» [104].

дителя с подчиненными. Экспрессивными обозначаются процессы, возникающие в связи с межличностными отношениями в совместной деятельности, т.е., в основном, процессы «внедея-тельного» — межличностного взаимодействия. Оба эти типа должны быть обеспечены и мнемически. Руководитель должен помнить об отношениях, которые сложились у него с теми или иными подчиненными, об экспрессивной окраске этих отношений. Это — своеобразная «память на отношения». Ее наличие — это условие и успешного руководства, и стабильности имиджа руководителя, его «предсказуемости» в глазах подчиненных. Память на отношения может быть эмоционально-позитивной, нейтральной и негативной. В последнем случае, гипертрофируясь, она может трансформироваться либо в «память на обиды» (что само по себе неплохо и даже необходимо), либо в злопамятность.

Важной особенностью долговременной памяти руководителя, связанной с многоаспектностью его функций, является ее *по лиф вкусность*. Она состоит в необходимости мнемического контроля за многими объектами, явлениями, сферами своей деятельности. Это — и необходимость помнить сразу о многих целях, поскольку именно многоцелевой характер управленческой деятельности является ее специфической чертой. Это — и необходимость помнить о различных целях, «поставленных на контроль». Постановка задач «на контроль», не подкрепленная затем самими контрольными действиями, — очень негативная черта руководства. Это, наконец, и такая очень специфическая черта памяти руководителя, как «*память на обещания*». Конечно, многие из них не выполняются по иным, чем мнемические, причинам; однако и эти причины также довольно важны.

Руководитель имеет дело с информацией, существенно различающейся по степени своей *достоверности*. Она подвержена не только характерным для любой иной деятельности — объективным искажениям, но и субъективным, в том числе преднамеренной фальсификации. Нередко имеет место и прямая дезинформация. Следовательно, важнейшим дополнительным признаком, «в сопровождении» которого любая информация фиксируется в долговременной памяти, является параметр ее достоверности. Необходимо не просто запомнить что-либо, но зафиксировать и то, насколько этому можно доверять. Это, в свою очередь, тре-

бует запоминания источника и обстоятельств получения информации. Такой «информационный шлейф» составляет одну из специфических характеристик долговременной памяти руководителя. Он ведет к резкому возрастанию нагрузки на нее, повышает общие требования к ней.

Наконец, последней по порядку, но не по значимости должна быть отмечена характеристика, являющаяся как бы противоположной свойству «хорошей долговременной памяти». Она обозначается как *умение забывать*. Забывание в целом является одним из четырех основных мнемических процессов. Оно оберегает человека от чрезмерной информационной нагрузки, «отсеивает» менее значимую информацию, выступает как бы «фильтром», проходя через который в долговременной памяти остается лишь действительно важная информация. Вместе с тем забывание — очень сложный и внутренне противоречивый процесс. Он не сводится к пассивному стиранию впечатлений из памяти и их выведению из субъективного опыта (хотя и включает в себя это). Забывание — это активный процесс отбора — селекции запечатленной информации по параметрам объективной важности и субъективной значимости. В результате селекции редуцируется незначимая информация и закрепляется значимая. Без *селективного забывания* как обязательного мнемического свойства деятельность руководителя просто невозможна. И наоборот, его наличие и степень совершенства являются одним из признаков управленческой компетентности. Часто это свойство проявляется уже на этапе приема информации восприятия. Руководитель селективно, т.е. избирательно, «блокирует» те информационные каналы, которые, как подсказывает ему опыт, не являются важными или обязательными. Другим собственно организационным средством селекции является обычная система руководства — система «доступа к руководителю». Она предполагает разработку ряда *организационных барьеров* для контактов подчиненных с руководителем. Механизм активного забывания выполняет и еще одну очень важную функцию — *функцию стабилизатора личного профессионального опыта* руководителя, «допуская» в него лишь то небольшое, что этого заслуживает, и отфильтровывая все иное.

## 16.4 ЛИЧНЫЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ОПЫТ КАК РЕГУЛЯТОР УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

263

### 16.4. Личный профессиональный опыт как регулятор управленческой деятельности

Он формируется под непосредственным воздействием основных свойств долговременной памяти. Пожалуй, никакая другая черта руководителя, за исключением, может быть, интеллекта, не представляется (даже на уровне житейских взглядов) столь очевидной и значимой для руководителя, как его профессиональный опыт. Очень часто понятия «хороший руководитель» и «опытный руководитель» используются просто как синонимы. Однако опыт, складываясь на базе всей профессиональной и личной жизни, фиксируется, закрепляется, организуется и функционирует на основе мнемических процессов. Их особенности и закономерности, а также их общая структура выступают собственно психологической основой для этого фундаментального по своей значимости регулятора управленческой деятельности. Опыт — тот *результативный феномен*, через который долговременная память наиболее полно и комплексно воздействует на все аспекты управленческой деятельности. Формируясь на основе деятельности, он закрепляется на базе закономерностей долговременной памяти. Но, сформировавшись и закрепившись в долговременной памяти, он начинает оказывать безусловное и очень сильное активное воздействие на само содержание управленческой деятельности. Иначе говоря, опыт — это и «экран», на который проецируются важнейшие особенности организации долговременной памяти, и «квинтэссенция» самой управленческой деятельности, система ее регуляторов. В связи с тем, что личный профессиональный опыт руководителя непосредственно обуславливается долговременной памятью, необходимо рассмотреть его основные характеристики, их связь с особенностями мнемических процессов<sup>1</sup>.

Первой — и главной характеристикой профессионального опыта считается его «богатство», под которым подразумевается его объем и разнообразие. Далее, обычно прослеживается связь этой особенности с успешностью деятельности и вскрывается несомненная их положительная связь. Это, разумеется, в целом правильно, и данное положение будет рассмотрено ниже. Вместе

<sup>1</sup> Мнемические факторы, однако, не являются единственными при формировании <sup>n</sup>пыта; они вплетены в систему иных факторов — как личностных, так и деятельностных.



с тем среди всех особенностей профессионального опыта руководителя на первое место целесообразнее поставить другую его характеристику. Она получила название *ситуационной оформленности* опыта. В предыдущих главах были рассмотрены понятия оперативных единиц восприятия и оперативных единиц памяти. Они являются психологическими средствами организации перцептивной и мнемической информации. Аналогичные средства, как показывают исследования, существуют и для упорядочивания профессионального опыта. Показано, что главными среди них являются ситуационные формы структурирования опыта. Проще говоря, основными «единицами» опыта являются *целостные ситуации* управления, встречавшиеся ранее, являющиеся наиболее поучительными и полезными для последующей деятельности. Информация хранится в долговременной памяти в основном не в форме «следов» отдельных информационных признаков, особенностей (хотя, конечно, и так тоже), а в форме «следов» целостных событий. Причем это — информация не только о содержании ситуаций как таковых, но и о *причинах* их возникновения, о наиболее действенных *способах* выхода из них. Поэтому считается, что основной «единицей» опыта является не столько ситуация, сколько определенный, соотносимый с нею *сценарий* (script). Сценарная (или скриптовая) организация опыта позволяет резко увеличить его информационную емкость. Это достигается за счет того, что такие «единицы» — скрипты предельно комплексны и информационно насыщены. Она же позволяет и структурировать, упорядочивать отдельные данные в форме целостных ситуаций, придавать опыту действенный и конструктивный характер, поскольку сценарий — это память не только о ситуации, но и о способах выхода из нее. Последнее наиболее важно, поскольку главное предназначение опыта как раз и состоит в том, чтобы он «работал» на практике, был не только информацией, но и руководством к действию.

С указанной особенностью тесно связана другая характеристика опыта — его *упорядоченность*, структурированность. Главным средством, благодаря которому достигается упорядоченность, является типологизация основных управленческих ситуаций. Они распределяются, например, на «обычные» (штатные, стереотипные) и экстремальные; на те, которые можно порекомендовать другим, и те, которые требуют личного вмешательства; на те, которые можно «не заметить», и те, на которые обязательно

#### 16.4. ЛИЧНЫЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ОПЫТ КАК РЕГУЛЯТОР УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

265

нужно реагировать. По «горизонтали» они группируются в классы сходных, близких по содержанию и однотипных по способам поведения в них ситуаций. По «вертикали» они выстраиваются в определенную иерархию по степени их значимости для функционирования управляемой системы. В структуре профессионального опыта типологизации подвержены и другие его компоненты и, прежде всего, важнейший — люди, подчиненные. В этом плане существуют разнообразные типологии исполнителей. Например, по степени их «открытости-закрытости» выделяют такие типы людей: «черепахи» (плотно скрыты за своим «панцирем»); «себе на уме»; «дикобразы» (постоянно встревожены и ждут неприятности); «львы» (люди дела); «хамелеоны» (полностью зависят от ситуации); «бесцветные» (средние, безликие натуры). Выделяются также типы людей в зависимости от их поведения в конфликтах: агрессивные, пассивные, «жалобщики», нерешительные, безответственные, компромиссные [39]. Аналогичные типологии описаны и применительно к руководителям. Например, согласно одной из них, различают следующие типы: авторитарный, коллегиальный, дипломатичный, либеральный, авральный, конструктивный, документальный, демонстрационный, компромиссный и деловой [45]. У каждого руководителя в той или иной степени формируется своя «обыденная психология» подчиненных, которая подсказывает ему, какие типы исполнителей, подчиненных существуют и как следует воздействовать на них.

Следующий параметр профессионального опыта — степень его *дифференцированности*. Это — обобщенный показатель меры разнообразия опыта. Дифференцированность определяется следующими характеристиками. Во-первых, количеством и разнообразием упорядоченных в опыте управленческих ситуаций. Во-вторых, степенью их типологизованности, т.е. количеством критериев, оснований, по которым классифицированы компоненты опыта. В-третьих, разнообразием способов поведения руководителя в тех или иных ситуациях, разнообразием его «поведенческого репертуара».

Производной от дифференцированности является мера скоординированности компонентов опыта — его *интегрированность*. Она также включает два основных аспекта: 1) то, насколько отдельные компоненты опыта (прежде всего, ситуации) упорядочены и систематизированы; 2) то, насколько отдельные компоненты опыта не противоречат один другому, объединены

общим смыслом, общей позицией руководителя, основной линией его поведения. И здесь необходимо вспомнить уже отмечавшийся выше феномен маргинальности — двойственности позиций практически любого руководителя — как управляющего и как управляемого (подчиненного) одновременно. Эти две позиции могут приводить к формированию двух своеобразных подсистем опыта: одна предписывает, как надо вести себя с подчиненным; другая — с начальством. Под влиянием этой двойственности опыт дезинтегрируется.

В своей совокупности дифференцированность и интегрированность опыта дают обобщенную характеристику — степень *организованности* опыта. Как было отмечено выше, именно высокая организованность опыта является главным условием для проявления основного свойства оперативной памяти в деятельности руководителя — высокой мобилизационной готовности информации, содержащейся в памяти.

Организованность является необходимым, но не достаточным условием эффективного опыта. Дело в том, что она может достигаться как бы на разных уровнях: бедный опыт также может быть хорошо организован. Поэтому следующей важнейшей характеристикой опыта следует считать именно его *объем*, широту. Именно он чаще всего рассматривается как главная его особенность. Действительно, существует тесная и прямая связь между объемом опыта и эффективностью управленческой деятельности, но при условии должной степени его организованности.

С широтой опыта связана, но не тождественна ей полностью еще одна характеристика профессионального опыта — его «богатство». Опыт может быть большим, но одновременно как бы уплощенным, ограниченным той или иной узкой сферой управления. А может быть и разнотипным — складывающимся под воздействием управленческой деятельности в разных сферах, на разных уровнях управления, в разных условиях, в разных коллективах, организациях и т.д.

Профессиональный опыт насыщен эмоциональными отношениями, оценками. Это — единство рационального и иррационального, объективного и субъективного, интеллектуального и эмоционального. Эмоциональность, субъективность, пристрастность являются также неотъемлемыми чертами опыта руководителя. Гипертрофируясь, они могут трансформироваться в известное явление «субъективизма руководителя», предвзятых и волон-

## 16.4. ЛИЧНЫЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ОПЫТ КАК РЕГУЛЯТОР УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

267

таристических методов руководства. Эмоциональность опыта, его общая тональность (негативная или позитивная) зависят как от личностных черт руководителя, так и от «истории» формирования опыта. Она может быть сложной, порой даже драматичной, и тогда говорят о «горьком опыте». И напротив, относительно ровное течение профессиональной и управленческой карьеры формирует опыт иной эмоциональной тональности и субъективной окрашенности. Таким образом, параметр «драматичности» (конфликтности — бесконфликтности) процесса формирования опыта также должен быть выделен как особый и важный. Он определяет содержание опыта и влияет на стиль управления.

С предыдущей особенностью связана, но является более общей, нежели она, следующая черта опыта — его *индивидуализированность*. Во-первых, опыт — продукт индивидуальной деятельности, всей карьеры руководителя. Он вкладывается, прежде всего, как результат *своих* достижений и особенно — ошибок. В то же время он значительно менее «проницаем» для указаний и советов извне. Во-вторых, нет и не может быть какой-либо единственно правильной структуры опыта, способов его организации; набора ситуаций, которые надо знать. Все эти параметры определяются тем, насколько они отвечают индивидуальным психологическим характеристикам руководителя. То, что хорошо для одного, будет неприемлемо для другого. Например, высокое разнообразие «поведенческого репертуара» является наиболее позитивным для руководителей с развитой рефлексией; но оно негативно сказывается на показателях деятельности низкорефлексивных руководителей [32].

Обязательным свойством опыта, основанным на аналогичном свойстве долговременной памяти, является его *избирательность* (селективность). Суть ее состоит в следующем. Непременным условием формирования и развития опыта является его постоянное обогащение, расширение его информационной емкости. Однако если оно имеет характер механического суммирования информации, то довольно быстро возникает информационная перегрузка. Но в структуру профессионального опыта встроен специальный механизм отбора — селекции того, что действительно заслуживает фиксации в ней, и отфильтровывания всего менее существенного. Поэтому опыт достаточно «труднопроницаем» для воздействий извне. Он как бы «охраняет себя» и допускает в свой состав лишь наиболее существенное.

*Тенденция к смысловой интеграции опыта* также базируется на сходной закономерности долговременной памяти. Субъект стремится к внутренней непротиворечивости различных компонентов опыта; пытается придать им систематичность, осмысленность, и главное — устранить противоречия. Противоречия опыта субъективно оцениваются как негативный фактор. Они придают интеллектуальной деятельности и личностному самосознанию выраженный дискомфорт<sup>1</sup>.

*Операциональность* профессионального опыта состоит в том, что в его основные «единицы» — ситуации обязательно включаются и способы их преодоления. Опыт руководителя, следовательно, это не столько «память на знания», сколько «память на действия».

*Продуктивность* (способность к саморазвитию) опыта также базируется на аналогичной — фундаментальной характеристике мнемических процессов (их продуктивном характере) и является ее следствием. Обогащение и совершенствование профессионального опыта лишь отчасти может быть охарактеризовано как его «механическое» увеличение путем включения все новой информации и все новых ситуаций. Включение в опыт любого нового элемента ведет к изменениям (большим или меньшим) всех иных элементов, к изменению структуры опыта в целом. Незначительное, казалось бы, само по себе событие может представить совершенно «в другом свете» уже давно знакомые факты. Следовательно, развитие опыта — это и его расширение, и его переструктурирование, что обеспечивает саморазвитие опыта, самообучение субъекта. Самообучение как форма развития опыта выполняет по отношению к нему продуктивные функции. Человек не только фиксирует и запоминает, но и «делает выводы», приходит в результате накопления опыта к новым обобщениям, к формированию нового взгляда на людей, события, явления.

В связи с этим надо указать и на еще одну особенность опыта, характерную для управленческой деятельности. В качестве одного из его компонентов обязательно складываются некоторые неписанные («золотые») правила руководства. Часто они, конечно, носят не вполне «научный» характер; однако в целом они

<sup>1</sup> Эта характеристика подробно изучена в теории «когнитивного диссонанса» Л. Фестингера, а также в теориях «когнитивного соответствия» [137].

#### 16.4. ЛИЧНЫЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ОПЫТ КАК РЕГУЛЯТОР УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

269

очень точно, лаконично и глубоко (а порой — и афористично) выражают существенные особенности управленческой деятельности в целом, а также поведения руководителя. Эти правила и стереотипы опыта можно встретить в самых разнообразных, в том числе научно-популярных, изданиях по менеджменту [44, 45, 85]. Среди них необходимо различать те, которые, действительно, имеют рациональное зерно, и те, которые складываются, в основном, под влиянием «ошибок стереотипизации», «ложного» и «поспешного обобщения», а также под влиянием собственных «ошибок памяти». Некоторые из них уже были рассмотрены. Дополнительно необходимо отметить следующие явления.

Феномен *«излюбленной альтернативы»*: тот или иной способ выхода из управленческой ситуации, давший ранее положительные результаты и поэтому эмоционально положительно закрепившийся в опыте, начинает неоправданно переноситься и на другие, требующие уже иных способов действия ситуации. Это ведет к стереотипизации деятельности, к «уплощению репертуара поведения» руководителя [76].

Феномен *«любимых причин»* имеет сходную с предыдущим обусловленность. Однако он наблюдается не в отношении способов выхода из управленческих ситуаций, а в отношении объяснения тех причин, которые к ним привели. Он имеет место и при попытках объяснения руководителем причин поведения подчиненных. Как правило, для большинства руководителей перечень таких причин, особенно в отношении негативного поведения подчиненных, достаточно ограничен.

Феномен *«краев и середины»*. Одной из важных особенностей памяти является лучшее запоминание материала, приуроченного к началу и к концу сообщения — к его «краям». Середина при этом как бы «выпадает» — запоминается хуже. Эту особенность часто и довольно эффективно используют руководители в своей деятельности. Например, существует правило, согласно которому начинать и заканчивать совещание, беседу, разговор следует именно с наиболее эффективной, важной, требующей учета информации. По отношению к общей структуре опыта этот феномен также наблюдается. Исследования показывают, что наиболее значимыми для руководителя являются те события, «уроки» и сделанные из них выводы, которые относятся либо к самым ранним этапам его управленческой карьеры, либо к самым поздним — актуальным, только что произошедшим событиям.

## 270 ГЛАВА 16. МНЕМИЧЕСКИЕ ПРОЦЕССЫ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

*Эффект Фишхоффа.* Это явление, состоящее в том, что люди постфактум считают, будто в прошлом они были более уверены в правдоподобности того, что в действительности потом произошло [139]. Его еще обозначают как феномен «обратного мышления» (hindsight)<sup>1</sup>. Следует подчеркнуть то, что люди не только «делают вид», что так было, но и действительно искренне в этом уверены. Это связано с фундаментальной психологической особенностью — склонностью человека интерпретировать прошлое в свете настоящего. Поэтому эффект Фишхоффа выполняет по отношению к прошлому опыту две функции. Во-первых, он является психологическим механизмом повышения субъективной значимости личного опыта. Во-вторых, интерпретация прошлого в свете настоящего обеспечивает перестройку, постоянную трансформацию опыта и, следовательно, его развитие.

Профессиональный опыт руководителя является основой для формирования еще одного важнейшего регулятора управленческой деятельности — *индивидуальной управленческой концепции* (ИУК). Это — складывающаяся под воздействием деятельности и носящая индивидуализированный характер система устойчивых взглядов относительно путей, приемов, методов, форм и способов управления, его целей и задач, стиля и условий, требований к подчиненным и отношений с ними. Это, конечно, не только мнемическое, но и более общее — интеллектуально-личностное образование. Однако его содержание неотделимо от специфики индивидуального профессионального опыта, от тех его характеристик, которые рассмотрены выше и которые складываются на основе закономерностей организации долговременной памяти.

В заключение необходимо возвратиться к вопросу, с которого было начато рассмотрение особенностей долговременной памяти в управленческой деятельности. Это — вопрос о том, почему, несмотря на очевидную важность «хорошей памяти» для управления, все же отсутствуют стабильные и значимые связи между ними. Дело в том, что уровень развития долговременной памяти

<sup>1</sup> В [36] приводится следующий пример данного феномена. Вероятность первого в истории визита «капиталистического» президента (Р. Никсона) к «коммунистическому» китайскому президенту (1975) была субъективно очень незначительной для группы опрошенных. Однако *после* того как этот визит произошел, испытуемых снова просили оценить, с какой вероятностью они *до* визита были уверены в его реальности. Во втором случае оценки вероятности были существенно (на порядок) выше.

#### 16.4. ЛИЧНЫЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ОПЫТ КАК РЕГУЛЯТОР УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

271

и успешность управленческой деятельности не связаны непосредственно. Их связь опосредуется таким комплексным и многомерным образованием, как прошлый опыт. Он связан с долговременной памятью, зависит от нее и, более того, во многом повторяет ее особенности. Однако он не сводится только к характеристикам долговременной памяти, а испытывает влияние всей личности руководителя (особенно — интеллектуальных черт), всей его жизненной и профессиональной биографии. Эти — иные, нежели мнемические, факторы могут *компенсировать* недостатки долговременной памяти, смягчать их влияние на управленческую деятельность. Именно поэтому связь между долговременной памятью и управленческой деятельностью не выявляется. Их взаимодействие более сложно и опосредованно; оно зависит от иных, более сильных, нежели мнемические, интеллектуальных и личностных особенностей руководителя.

Роль долговременной памяти как одного из факторов формирования профессионального опыта руководителя проявляется также в следующей закономерности. Управленческая деятельность по самой своей сути одновременно предполагает и необходимость риска, и стремление его «избежать» (из-за большой «цены ошибки»). Она требует постоянного принятия ответственности, но и содержит стимулы и условия *ее* ухода от нее. В связи с этим именно управленческой деятельности свойственна тенденция наибольшего доверия проверенным способам действий. Это придает прошлому опыту характер не только управленческого «арсенала», но и своеобразного *критерия истинности*. Согласованность действий с прошлым опытом рассматривается как признак их правильности. В результате складывается очень типичная и широко распространенная общеуправленческая установка, обозначающаяся как *репродуктивное управление*. Она базируется на субъективном предпочтении встречавшихся ранее способов поведения, использовании «уже проверенных средств» и «уже зарекомендовавших себя людей» и т.д. Под ее воздействием руководитель склонен не к продуцированию новых способов выхода из ситуаций, а к поиску в прошлом опыте «старого и проверенного» способа, к его репродукции. Эта установка обозначается и как стереотипизированность, «заалгоритмизированность» деятельности. Консервативно-репродуктивный стиль управления разворачивается под девизом «репродукция — до победного конца» [85]. Консервативно-репродуктивный стиль от-



## 272 ГЛАВА 16. МНЕМИЧЕСКИЕ ПРОЦЕССЫ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

нюдь не является однозначно негативным: если бы это было так в действительности, он бы не был так широко представлен в реальной практике управления. Не приводя к высокой эффективности управленческой деятельности, он тем не менее, как правило, обеспечивает ее высокую надежность и личную безопасность руководителя. Показательно, что сравнительная степень выраженности консервативно-репродуктивного и продуктивно-инновационного стилей связана с этапами управленческой карьеры. В начале управленческой деятельности превалирует второй, а на более поздних этапах — первый. Иными словами, как считают многие руководители, «сначала ты работаешь на свой опыт, а потом — опыт на тебя». Этап профессиональной зрелости и достижение руководителем высокой управленческой компетентности характеризуется оптимальным сочетанием консервативно-репродуктивных и продуктивно-инновационных способов управления.

## Глава 17. Мыслительные процессы в управленческой деятельности

### 17.1. Общепсихологическое понятие мышления

Мышление является наиболее сложным среди всех когнитивных процессов и в то же время играет наиболее важную роль в деятельности руководителя. *Мышление* — это социально обусловленный, неразрывно связанный с речью процесс обобщенного опосредованного отражения и познания явлений действительности в их существенных признаках и взаимосвязях между ними. Мышление формируется и функционирует на основе данных чувственного познания (ощущения, восприятия), но далеко выходит за их пределы. Характеристика мышления предполагает описание его основных свойств; операций, которые образуют процесс мышления; форм, в которых он осуществляется; видов мышления; его основных этапов.

В качестве основных *свойств* мышления выступают: его неразрывная связь с речью, социальный характер, обобщенность, опосредованность, проблемность. Мышление неразрывно связано с речью потому, что, во-первых, оно формируется в ходе непосредственного общения ребенка со взрослыми, в процессе которого происходит овладение мышлением, всей системой существующих и закрепленных в словах знаний, составляющих материал для мышления. Во-вторых, основной формой мышления является так называемое понятийное (т.е. речевое) мышление, что также вскрывает его тесную связь с речью, языком, а также с системой закрепленных в нем понятий. В этом проявляется также и социальная обусловленность мышления, поскольку именно через речь, через язык происходит освоение систем социально выработанных знаний и норм поведения. Мышление обладает свойством обобщенности, по-

сколько человек может оперировать не только конкретными чувственными образами и данными, но и обобщенными представлениями, понятиями; не только частностями и конкретными объектами, но и обобщенными, абстрактными понятиями и суждениями. Мышление также является опосредованным отражением и познанием действительности, так как выходит за пределы непосредственного — чувственного познания. Оно способно познавать такие явления, их свойства и отношения, которые непосредственно не даны и не могут быть даны человеку в его восприятии. Ведущую роль при этом играет способность к установлению и пониманию причинно-следственных отношений. Проблемность мышления состоит в том, что главной причиной, фактором его функционирования является наличие проблемных ситуаций, т.е. ситуаций, характеризующихся неопределенностью и требующих либо их понимания, либо их преодоления.

Мышление как *процесс* осуществляется посредством системы основных *операций*: анализа, синтеза, обобщения, абстрагирования, конкретизации, сравнения, категоризации и др. Анализ — это выделение в объекте тех или иных его сторон, свойств, элементов, связей и отношений; это — мысленное расчленение его на отдельные компоненты. Объединение выделенных анализом компонентов целого обозначается как операция синтеза. Обобщение — это установление и выделение в объектах их сходных существенных признаков, а такж<е их объединение в группы на основе общих свойств. Абстрагирование — это мысленное отвлечение от определенных свойств объекта, как правило, не существенных и выделение в нем наиболее значимых его сторон. Наоборот, конкретизация — это операция перехода от общего к частному, применение общих знаний по отношению к частным, конкретным случаям и ситуациям. Сравнение есть установление сходства и различия сопоставляемых объектов. Эта операция рассматривается как наиболее простая, но в то же время как исходная, с которой начинается весь процесс мышления. Производной от нее является, в частности, категоризация — объединение процессов и явлений в классы, роды, виды на основе сходства их главных признаков.

Основными *формами* мышления являются понятие, суждение, умозаключение. Понятие представляет собой способ офор-

**17.1.**  
**ОБЩЕПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ**  
**ПОНЯТИЕ МЫШЛЕНИЯ**

275

мышления и обозначения мысли, в котором отражаются общие, существенные и отличительные признаки предметов и явлений действительности. Суждение — это отражение и фиксация связей и отношений между предметами и явлениями действительности или между их свойствами и признаками, а также оценочного отношения к ним человека. Умозаключение — это связь между понятиями и суждениями, в результате которой из одной или нескольких посылок (исходных мыслей) человек получает новое суждение — следствие, вывод, т.е. новое для него знание. Умозаключения существуют в двух основных видах — индуктивном («от частных посылок к общим выводам») и дедуктивном («от общих посылок к частным выводам»).

Выделяется три основных вида мышления — наглядно-действенное, наглядно-образное и словесно-логическое (отвлеченное) мышление. Первый вид характеризуется как бы тесной «привязкой» к ситуации, а сам процесс мышления осуществляется через манипуляции (действия) с ее предметами. Для наглядно-образного мышления характерно то, что объектами и содержанием мыслительных операций выступают образы, тогда как третий вид мышления оперирует понятиями и не имеет непосредственной связи с конкретной ситуацией, а наоборот — отвлечен от нее. Эта классификация является далеко не единственной, а лишь наиболее общей. Существуют и иные способы выделения различных видов мышления, например, теоретическое и практическое мышление; дискурсивное (логическое, последовательное) и интуитивное мышление, а также ряд других.

В структуре мыслительного *процесса* необходимо (правда, в самом общем виде) различать четыре основных этапа. Мышление, имея целенаправленный характер, развертывается от начальной неопределенности условий и способов поведения к поиску, а затем — нахождению «ответа» — пониманию ситуации, внесению в нее определенности, получению нового знания, нахождению и выработке способов ее преодоления. Поэтому первый, исходный этап мыслительного процесса — это возникновение проблемной ситуации, ее осознание человеком и представление им этой ситуации как задачи. Второй этап — это собственно мыслительный поиск, направленный на анализ, осмысление, разрешение задачи. Третий этап — это нахождение принципа решения, возникновение ключевой идеи, способствующей на-

хождению решения<sup>1</sup>. Четвертый этап — конкретизация и детализация общего решения и его реализация в поведении. Все эти общие положения, раскрывающие психологическое содержание мышления, составляют основу для определения его специфики в деятельности руководителя.

### 17.2. Специфика мышления в деятельности руководителя

Для того чтобы лучше и полнее понять своеобразие этого процесса в управленческой деятельности, следует учитывать некоторые характерные особенности современного состояния проблемы мышления в деятельности руководителя. Первая из них состоит в признании не только наиболее важной, но и уникальной по своей значимости роли мыслительных процессов в обеспечении эффективной управленческой деятельности. Иными словами, «хороший руководитель — это, прежде всего, умный руководитель». Это значит, что никакой особой специфики связи мышления с успешностью управленческой деятельности просто нет. Эта связь является прямой, непосредственной и определяющей. Сходное, упрощенное понимание было констатировано в гл. 16 для другого процесса — памяти. Более того, все те результаты и закономерности, которые установлены в психологии мышления в целом, могут и должны быть непосредственно перенесены на характеристику мышления руководителя. Поэтому дать характеристику его мышления — это то же самое, что повторить всю психологию мышления, и, следовательно, сама эта тема становится труднообозримой<sup>2</sup>. Вторая особенность состоит в том, что мышление руководителя обычно рассматривают в качестве одного из видов: как *практическое* мышление. Затем его специфику выявляют путем сравнительного анализа двух видов мышления — теоретического и практического. Вместе с тем (и это

<sup>1</sup> В психологии для обозначения этого важнейшего момента в мыслительном процессе используют такие понятия, как «инсайт», «озарение», «ага-переживание», «функциональное решение» (в этом же ряду стоит и знаменитое архимедово «эврика» — нащел).

<sup>2</sup> Психология мышления — один из наиболее развитых и обширных разделов общей психологии, в котором накоплен огромный фактический материал. Сама же проблема мышления поистине безгранична. Как писал М. Монтень, «мышление нам представляется таким неохватным и загадочным потому, что это и есть мы сами» (61 ]

третья особенность) подавляющее большинство всех данных о мышлении в психологии получено при изучении первого из этих видов — теоретического. То, насколько они справедливы для практического мышления и какие особенности присущи этому виду, изучается в специальном направлении, которое так и обозначается — «психология практического мышления» [78]. Решающий стимул к ее развитию дала классическая работа Б.М. Теплова «Ум полководца» [92], а также предшествующие ей общетеоретические работы С.Л. Рубинштейна. Работа Б.М. Теплова взята здесь за основу характеристики практического мышления; она до сих пор остается лучшей в этом плане.

Итак, мышление руководителя — это, прежде всего, практическое мышление; данный вид наиболее специфичен содержанию и условиям управленческой деятельности. Иначе говоря, имеет место та же ситуация, которая характерна для других психических процессов (восприятия и памяти). Каждый из них имеет определенную — наиболее специфическую для управленческой деятельности разновидность. Для восприятия — это процессы социальной перцепции; для памяти — это мобилизационная готовность (для оперативной памяти) и прошлый опыт (для долговременной памяти). Для мышления — это его специфический вид — практическое мышление. В этом проявляется общая закономерность психологии управленческой деятельности, ^та деятельность, опираясь на весь потенциал, на все особенности каждого из когнитивных процессов, предполагает, однако, наличие в каждом из них наиболее специфических для нее видов. И наоборот, каждый из когнитивных процессов «входит» в управленческую деятельность в форме наиболее специфической для нее разновидности.

В соответствии с существующей традицией главные особенности практического мышления целесообразнее всего рассмотреть в сравнении с аналогичными чертами теоретического мышления.

Исходная и основная черта практического мышления в целом и мышления руководителя в особенности состоит в том, что оно *иначе*, чем теоретическое мышление, *связано с практикой*, с деятельностью, иначе включено в них. Эта связь является непосредственной и неразрывной, а весь процесс мышления осуществляется «в» и «для» решения конкретных практических задач. Он носит не абстрактно-отвлеченный, а конкретный характер

и реализуется параллельно с выполнением других функций руководителя. Поэтому задачи для практического мышления ставит не теория, не существующие в ней известные, но нерешенные проблемы (как для теоретического мышления), а сама практическая деятельность. Отсюда следует одна из наиболее своеобразных особенностей практического мышления. Прежде чем решать задачу, руководитель должен вначале ее *сам* сформулировать — «увидеть», а затем вычленив как проблему из деятельности. Следовательно, особенностью практического мышления является необходимость решения не только «уже готовых» — сформулированных задач и проблем, но и умение их вычленивать, правильно ставить, формулировать. Это требует важного мыслительного качества — *умения видеть проблему*; различать в череде дел и «текучке» задачи, требующие разрешения. Для руководителя эта черта практического мышления важна еще и потому, что одной из главных его обязанностей является постановка задач для подчиненных.

Далее, для практического мышления очень характерно и то, что, в отличие от теоретического мышления, задачи, решаемые им, как правило, *не имеют «единственно правильного»* решения, «правильного ответа». Теоретический ум ищет в проблеме ее истинное — единственное решение; а человек, решающий ее, уже изначально имеет установку на то, что это решение должно быть именно единственным (т.е. правильным). В практическом мышлении дело обстоит иначе. Любая управленческая ситуация имеет множество способов разрешения — в чем-то более, а в чем-то менее удачных. Для этих способов, как правило, оценочные критерии либо отсутствуют, либо они неопределенны. Более того, часто, их формулирует сам решающий проблему руководитель. На практике это ведет к тому, что решение управленческих задач оценивается не параметром «правильно — неправильно», а параметром «более — менее приемлемо». Руководитель часто стремится не к максимально эффективному решению, а к решению приемлемому, удовлетворительному («satisficing» — по Г. Саймону).

Наряду с этим руководитель выступает и в очень специфической по отношению к подчиненным роли «*ог}енищика*» правильности их решений. Для этого он должен иметь уже готовые критерии решения проблем, подлежащих оценке. Для практического мышления руководителя специфична и *форма ответст-*

*венности* за решение задач и проблем. Если, например, ученый-теоретик несет ответственность лишь за конечный результат решения и на пути этого решения обладает неограниченной свободой выбора и формулировки гипотез, способов и путей решения, то у практика все обстоит иначе. Его «гипотезы» проверяются самой практикой — деятельностью подчиненных, в силу чего их ложность сразу и непосредственно проявляется в ошибочных, а то и необратимых практических последствиях. Ответственность практического мышления — это ответственность не только за результат, но и за сам процесс решения проблем. Иной по сравнению с теоретическим является и *общая направленность* мыслительного процесса при решении практических задач. Это — не «движение от частного к общему, от конкретного к абстрактному, а наоборот — от общего к частному. Для практического мышления требуется «верное попадание» теоретических знаний в практическую проблему. *Конкретность* мышления руководителя, следовательно, является еще одной его обязательной и специфической чертой.

Практическое мышление характеризуется совершенно *иной позицией* отношения человека к возникающим проблемам. Для теоретического мышления позиция субъекта является *познавательной* — направленной только на поиск и нахождение ответа. Для практического мышления эта позиция является *исходно преобразующей*, действенной. Она требует реализации полученного решения как средства организации действий по изменению ситуации. Поэтому мышление направлено не на «безупречно правильное» решение, а на решение, реально способное изменить ситуацию в нужном направлении. Отличен от теоретического и сам *характер работы* практического мышления с информацией о проблеме. В первом случае мыслительный процесс концентрируется вокруг наиболее общих, главных, существенных ее черт. Во втором случае сами различия между «существенным» и «несущественным» во многом утрачивают смысл. В практике управления хорошо известна та огромная важность, которую имеют именно детали, частности. Они нередко подсказывают путь решения всей проблемы. И наоборот, упущение какой-либо «детали» на практике может иметь серьезные или даже необратимые последствия. Руководителю необходимо специфическое сочетание способности видеть и оценивать ситуацию и в целом, и во всех ее



деталях<sup>1</sup>. Как отмечал Б.М. Теплов, подлинный военный гений — это всегда «...и гений целого и гений частей» [92]. Для проблемных ситуаций практического мышления вообще нехарактерно разделение их частей на существенные и несущественные. Любая, кажущаяся изначально несущественной деталь может стать решающей в дальнейшем. В связи с этим в психологии практического мышления введено понятие «*притяпа по-теишрмльной сущеапвенности*» каждого элемента проблемы [78]. Он предполагает наличие еще одной специфической особенности «изошрренной наблюдательности», позволяющей подмечать детали, которые могут стать потенциально существенными.

*Аля* практического мышления, в силу его непосредственной связи с деятельностью, характерна очень жесткая и быстрая оценка, проверка истинности его результатов. «Оценщиком» здесь выступает сама жизнь; деятельность того, кто получил эти результаты. *Аля* руководителя данная особенность наиболее важна и специфична, поскольку он несет ответственность не только за свои личные решения, но и за решения других, подчиненных ему людей. Поэтому важнейшим свойством мышления руководителя является способность к принятию ответственности за результаты решения той или иной проблемы («*персонификация ответственности*»).

Следующая категория специфических особенностей практического мышления руководителя определяется своеобразием *содержания* и *условий* управленческой деятельности. Свообразие содержания и условий деятельности, подробно рассмотренное в разд. I, определяет ярко выраженную специфичность задач, решаемых руководителем, специфику их «материала». По содержанию управление требует мысленного оперирования не только с информацией о производственно-технологических процессах, но и с информацией о людях — о «социальных объектах». «Социальные объекты» более сложны, противоречивы, непредсказуемы и многомерны. Они предельно индивидуализированы, характеризуются разными и зачастую — противоположными интересами и мнениями. В практическом мышлении руководителя возникает уникальная ситуация, когда субъект мышления (руководитель) имеет в качестве объекта мышления таких же,

<sup>1</sup> Для характеристики этого качества в теории управления используются термины «панорамность мышления», «вертолетное» качество мышления [8].

как и он сам, субъектов (в чем-то даже превосходящих его по сложности). Он должен принимать в расчет их «чисто человеческие» свойства: наличие у них собственного мнения; их неполную подчиняемость; наличие у них рефлексии и, следовательно, их возможность «играть по определенным правилам»; предвидеть действия руководителя и заблаговременно влиять на его поведение; наличие у них «личностных барьеров»; существования тенденции сопротивляться манипулированию со стороны руководителя и многое другое. Часто поэтому руководитель, особенно демократического и попустительского стиля, выбирает не то решение, которое ему подсказывает личное мнение, а то, которое встретит меньшее противодействие в группе, будет ею легче «принято». «Социальные объекты» (индивиды и группы) характеризуются в целом и очень высокой степенью *сложности*, многочисленностью их признаков, параметров (личностных качеств), а также их *скрытостью* от непосредственного восприятия и поэтому трудностью «расшифровки» и однозначной интерпретации.

Характеристики «социальных объектов» в совокупности с другими особенностями управленческой деятельности приводят к такой специфической особенности мыслительных задач руководителя, как их *высокая неопределенность*. Стало общим местом утверждение о том, что именно высокая, постоянная и «неустраняемая» неопределенность условий выступает одной из основных черт деятельности руководителя (в этом отношении используют также термин «тотальная», или «глубинная», неопределенность). Действительно, руководитель поставлен в такие условия, при которых он практически никогда не обладает всей необходимой для решения информацией. Неопределенность может возникать и в силу различных психологических причин.

Так, она может быть следствием нехватки — *дефицита* нужной информации, что инициирует мыслительные операции, направленные на реконструкцию отсутствующих сведений. В этом плане различают так называемую эксплицитную и имплицитную информацию о ситуации. Первая дана непосредственно и объективно, это — как бы внешняя сторона ситуации, ее «фотография». Вторая также содержится в ситуации, но не дана в простой и непосредственной форме. Ее надо «уметь увидеть», расшифровать в тех данных, которые непосредственно воспринимаются. Поэтому важнейшим мыслительным качеством руководителя яв-

## 282 ГЛАВА 17 МЫСЛИТЕЛЬНЫЕ ПРОЦЕССЫ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

дается способность к *реконструированию* информации, умение видеть «больше, чем дано», компенсировать тем самым неопределенность условий деятельности<sup>1</sup>.

Далее, неопределенность может возникать и в связи с прямо противоположной причиной — высокой информационной *избыточностью*. Объем информации может становиться столь большим, что предельно затрудняется выделение в ней главного, относящегося к делу содержания. Возникает своеобразная и очень типичная для руководителя ситуация, когда неопределенность порождается не дефицитом, а избытком информации. В связи с этим важным для руководителя выступает еще одно мыслительное качество — свойство селективности, избирательности восприятия и осмысления информации, умение выделять в ней главное и отфильтровывать второстепенное.

Третьей основной причиной неопределенности в управленческой деятельности является *высокая степень сложности* информации, на основе которой она разворачивается. Здесь необходимо различать два вида неопределенности — *семантическую* и *прагматическую*. Семантическая (смысловая) неопределенность возникает в связи с неясностью, непонятностью тех или иных данных, сообщений, информации в целом. Сложность управленческой информации является непосредственной причиной семантической неопределенности. Умение выявлять истинный смысл управленческой информации — важная способность руководителя. Понимание должно подкрепляться действиями, находить выражение в поведении, направленном на преодоление той или иной ситуации. Прагматическая неопределенность — это неопределенность относительно путей и средств преодоления ситуации<sup>2</sup>. Ситуация может быть предельно ясна и не иметь семантической неопределенности, но пути ее разрешения — не ясны (прагматическая неопределенность). Деятельность руководителя тем и специфична, что включает оба эти вида неопределенности и предполагает необходимость устранения как одного,

<sup>1</sup> Этот факт отражен в так называемом законе Спенсера: 1. Каждый может принять решение, располагая достаточной информацией. 2. Хороший руководитель принимает решение и при ее нехватке. 3. Идеальный — действует в абсолютном неведении [85].

- Известный физиолог П.В. Симонов приводит такой пример, убедительно показывающий кардинальные различия семантической и прагматической неопределенности. Если человека поместить в клетку с тигром, ситуация будет для него предельно ясна (семантически определена), но как из нее выйти — вот та проблема, которая будет для него при этом жизненно важной (прагматическая неопределенность).

так и другого. Все же чаще более ясна именно ситуация как таковая, но не способы выхода из нее. Руководителю, например, предельно понятна ситуация: «обеспечить 100% выполнения плана к такому-то числу» и те ресурсы, которыми он при этом располагает (или — не располагает). Но вот «как это сделать?» — именно это составляет суть проблемы.

Любая организация является *социотехнической* системой и включает две группы очень разнородных компонентов — субъективную (управляемых людей) и объективную (производство, технологию). Они, будучи предельно сложными сами по себе, сложно взаимодействуют друг с другом. В результате любая управленческая задача как предмет практического мышления руководителя приобретает свойство комплексности информации. Особенно ярко комплексность задач проявляется в характеристиках информации, с которой имеет дело при их решении руководитель. Это — ее труднообозримость, запутанность, противоречивость, конфликтность, смешение достоверных данных с малодостоверными или вообще — ложными; разнокачественность (гетерогенность) информационных признаков, их тесная взаимосвязь.

Указанный «симптомокомплекс» особенностей информационной основы деятельности руководителя предъявляет особо жесткие требования к процессу мышления. Оно должно позволять «охватить» всю комплексность и противоречивость информации в целом. Руководитель должен постоянно вносить «порядок в хаос», превращать «неорганизованную сложность» в организованную. В связи с этим выделяют специфическое мыслительное свойство — свойство системности мышления. Лишь системное — упорядоченное и структурированное видение организации может достойно и действенно противостоять противоречивости и труднообозримости поступающей информации. Это же свойство лежит и в основе учета того, какие эффекты управления возникнут при осуществлении воздействия на какой-либо локальный параметр или участок функционирования организации. Сочетание высокого уровня системного мышления с достаточным развитием его аналитических сторон — одно из важнейших профессиональных требований к руководителю.

Управленческие ситуации, далее, характеризуются свойством изменчивости — динамичности. Одним из «золотых правил» руководства является, как известно, то, что «нет ничего неизменного, кроме самих изменений».

Во-первых, динамичность — вариативность ситуаций накладывает существенные ограничения на возможности репродуктивного управления; требует постоянной и активной продуктивной мыслительной работы. Во-вторых, высокая динамичность, скорость изменения ситуаций придает управленческой деятельности и другую специфическую особенность — режим «хронического» дефицита времени («цейтнота»). Он обуславливает новые требования к практическому мышлению. Это — высокая *скорость* мышления; *оперативность* «включения» в ситуацию; необходимость нахождения решения в строго отведенных временных *границах*; быстрая *переключаемость* от действий к осмыслению и наоборот. Общим требованием мышления руководителя становится необходимость нахождения решения «здесь и теперь». Правильное само по себе решение может быть ошибочным в случае его несвоевременности — когда ситуация уже изменилась. Считается поэтому, что у управленческого решения существует не один, а, по крайней мере, два главных критерия его оценки: *адекватность* (качество) и *своевременность*. *Скоростные* качества мышления (его динамичность, оперативность, подвижность, лабильность) зависят от уже рассмотренных особенностей организации памяти и профессионального опыта. Они тем выше, чем выше мобилизационная готовность оперативной памяти и структурированное прошлый опыт. Динамичность мышления зависит и от двух дополнительных качеств. Они обозначаются понятиями *скорости актуализации* информации из памяти (опыта) и *готовности* системы знаний к использованию.

Решения руководителя должны быть конкретными. В результате теоретического мышления не только могут, но и *должны быть* получены общие, принципиальные решения проблем; чем более они носят общий характер, тем они ценнее. Но для практического мышления решение — не самоцель, а средство для организации на их основе исполнения. Это средство может быть эффективным лишь в случае его предельной определенности, конкретности, простоты. Дело еще и в том, что чем более конкретным является решение, тем более оно понятно другим. Это очень важно для решений именно руководителя, так как их исполняют обычно другие — подчиненные. Чем конкретнее решение, тем меньше возможностей для его искажений, тем больше возможности для четкого контроля за его исполнением. Существует стойкое заблуждение, что отыскание конкретных ре-

шений — *А*^o более простое, чем решений общих. Все обстоит наоборот, поскольку именно конкретное решение должно учитывать больше информации, «согласовывать» больше противоречивых факторов. Очень часто не «изошренность» и «блеск» решения руководителя, а его конкретность является залогом успеха. «Создавать «простые планы», ведущие, однако, к победе, несравненно труднее, чем придумывать планы хитроумные». «Усложнять — просто; упрощать — сложно» [92]. Умение составлять простые планы — это следствие не интеллектуальной слабости, а напротив — интеллектуальной мощи.

В основе этой мыслительной особенности руководителя, выступающей одновременно и как важное профессиональное требование к нему, лежит психологический механизм *«конкретизи-рующего синтеза»*. Это — не просто обычная для мышления операция конкретизации, т.е. перехода от общего к частному. Это — выведение частного, конкретного из *множества* исходных посылок как общих, так и, в основном, также конкретных, но подвергнутых предварительному обобщению (синтезу)<sup>1</sup>.

Конкретный и удачный план не возникает сразу, а является продуктом сложного мыслительного процесса, имеющего дополнительные особенности. Одна из них состоит в том, что существует прямая зависимость между количеством альтернативных вариантов (планов) выхода из ситуации, которые различает человек, и качеством окончательного решения. Чем больше таких способов «видит» человек, тем лучше будет его окончательный выбор. Качество окончательного плана также прямо зависит от *быстроты* составления альтернативных способов действий. Итак, в основе способности к выработке «простых» и конкретных планов лежат несколько психологически разных механизмов: способность генерации (порождения) большего числа планов; способность к составлению максимально разнообразных планов, в том числе и оригинальных; легкость и быстрота составления планов, их как бы непосредственное рождение сразу же после восприятия ситуации; наличие нескольких планов одновременно и возможность внесения изменений в изначально выбранный план под влиянием изменений обстановки; в то же

<sup>1</sup> Как отмечал без несвойственной ему скромности Наполеон, «мой гений состоял в том, что одним быстрым взглядом я охватывал все трудности дела, но в то же время — все ресурсы для преодоления этих трудностей; этому обязано мое превосходство над другими» [64].

## 286 ГЛАВА 17. МЫСЛИТЕЛЬНЫЕ ПРОЦЕССЫ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

время — твердость, жесткость, воля в проведении своего плана, если нет веских объективных оснований для отказа от него<sup>1</sup>.

В связи со сказанным необходимо отметить следующую важнейшую особенность практического мышления руководителя, возникающую в результате его (мышления) взаимодействия с *болевыми* процессами и качествами личности руководителя. Общеизвестно, что волевые качества — это непрменный и важнейший атрибут личности руководителя. Само понятие «хороший руководитель» ассоциируется не только с понятием «умный руководитель», но даже чаще — с понятием «волевой руководитель». Сочетание именно этих двух качеств (ума и воли) является важнейшим условием эффективности руководства, лежит в основе таких профессионально-важных свойств руководителя, как сила характера, решительность, мужество, упорство, энергичность и т.п. Доказано, что оптимальным вариантом такого сочетания является соразмерность мыслительных и волевых качеств личности. Это отражено в знаменитой «формуле квадрата». Его основанием является воля, высотой — ум, а успех деятельности зависит от его площади. Квадрат будет именно квадратом, а его площадь (успешность деятельности) максимальной в том случае, если стороны равны. Если же баланс нарушается и стороны неравны, то квадрат превращается в прямоугольник, площадь которого при заданном периметре всегда будет меньше, чем площадь квадрата при том же периметре. Полное равенство встречается очень редко. В связи с этим возникает традиционный для психологии управления вопрос: что лучше для руководителя — хорошее мышление или сильная воля? Как пишет в этой связи Б.М. Теплов, «мне не приходилось встречать... случаев, когда этот вопрос решался в пользу ума» [92].

Волевое начало в деятельности руководителя, влияние волевых процессов на мыслительные формируют и специфические его свойства: инициативность, умение брать ответственность на себя, решительность, «осторожная смелость» — т.е. все то, что обозначается особым обобщающим свойством — *«стремящимся разумом»*.

Воля, настойчивость и упорство в проведении выработанных планов особо необходимы руководителю в связи со спецификой

<sup>1</sup> Все эти свойства составляют своеобразное качество руководителя, характеризующее его как «делателя планов» (*faiseur de plan*).

основных факторов управленческой деятельности. Это — и «сопротивление» (а то и саботаж) подчиненных, и «объективные трудности», и нехватка ресурсов и времени, и внешние неблагоприятные факторы, и высокая ответственность за результаты деятельности, и высокая степень риска этого типа деятельности и др. Отсюда еще одной важной чертой практического мышления руководителя является *устойчивость* к действию неблагоприятных эмоционально-негативных факторов. Это — *стресс-устойчивость* мышления. Обычно отрицательные эмоции типа страха оказывают подавляющее или вообще блокирующее влияние на мыслительные процессы. Однако существуют большие индивидуальные различия в способности «сопротивляться» негативным эмоциональным факторам. Более того, обнаружено свойство личности, состоящее в том, что именно отрицательные, опасные условия могут *стимулировать* мыслительную деятельность, приводить к «повышению производительности» мышления. Поэтому одной из профессионально-важных способностей руководителя является *устойчивость мышления к стрессогенным факторам*, а в идеале — способность к максимальной мыслительной продуктивности в условиях максимальной напряженности.

Одним из факторов высокой напряженности управленческой деятельности является ее *полипроблемный* характер. Под поли-проблемностью понимается такое свойство деятельности, когда она включает необходимость разрешения, проработки нескольких, причем, достаточно важных и сложных самих по себе задач и проблем, реализации ряда функций одновременно. Это является наиболее специфической чертой управленческой деятельности. Причем ее эффективность зависит не столько от качества решения какой-либо важной задачи и выполнения какой-либо одной, пусть и ключевой функции, а от того, насколько эффективно *все* они будут обеспечены и согласованы друг с другом. Отдельные задачи и функции часто трудносогласуемы друг с другом. Руководитель же должен, устраняя эти противоречия, согласовывать задачи и функции, обеспечивать реализацию всего их комплекса. Поэтому полипроблемность, выступая самостоятельным фактором напряженности, всегда сопровождается другим фактором — противоречивостью этих задач, их наложением друг на друга. В этом случае имеет место явление *интерференции* мыслительных задач — их отрицательное влияние друг на друга. Согласование ряда решаемых одновременно проблем требует опоры на



уже отмечавшееся свойство системности практического мышления. Сам процесс практического мышления руководителя приобретает при этом очень характерную особенность — *многофокусность*, развертывание одновременно по нескольким направлениям. Эту особенность, однако, нельзя понимать в том смысле, что субъект, действительно — параллельно и синхронно реализует несколько направлений мысли. Фундаментальной психологической особенностью является как раз *однофокусность* (однока-нальность) психики: в каждый момент времени в фокусе внимания, мышления находится какой-либо один объект. Поэтому, говоря о многофокусности, следует понимать ее как очень быстрое и частое переключение с одних объектов мысли, с одних задач на другие и наоборот. В связи с этим полипроблемность управленческой деятельности и многофокусность мышления требуют от руководителя высокой скорости и легкости переключения от одних задач к другим, т.е. *высокой лабильности* мышления.

Одной из важнейших и постоянно решаемых руководителем задач управленческой деятельности выступают задачи *предвидения*. Они связаны с прогнозом хода и развития событий. Эффективное управление — это управление не «реактивное», констатирующее, а активное — перспективное, что отражено в понятии «опережающего управления». Важной особенностью планов и решений, разрабатываемых руководителем, является то, что они почти всегда подлежат реализации через определенный интервал времени. За это время происходят события, которые могут повлиять и на сами решения, и на способы их исполнения. Поэтому они должны быть учтены, а значит, спрогнозированы уже в ходе создания планов, в ходе выработки решений. Данная особенность обуславливает еще одно специфическое качество практического мышления руководителя — свойство *прогностичности мышления*: умение учитывать не только актуальную информацию, но и «информацию предвидения». Она является продуктом *опережающего отражения* будущего состояния управляемой системы. Это свойство дифференцирует руководителей на «дальновидных» и «близоруких», а его наличие предоставляет первым преимущества перед вторыми. Максимальная выраженность опережающего отражения характеризуется понятием «стратегического мышления», учитывающего как ближайший, так и отдаленный прогноз внутриорганизационной и внешней среды.

### 17.3 ОСНОВНЫЕ СВОЙСТВА ПРАКТИЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

289

Главная сложность решения прогностических задач в управленческой деятельности состоит в том, что они требуют учета *поведения* других людей, поведения, далеко не всегда подчиненного строгой и объективной логике и, напротив, часто являющегося аналогичным, иррациональным или намеренно противоречивым. В связи с этим прогностичность мышления руководителя неотделима от еще одного важного мыслительного качества — рефлексивности. Рефлексия означает способность встать на позицию другого и предвидеть на основе этого его поведение; строить свое поведение исходя из предполагаемых ответных реакций другого. Наиболее важна роль рефлексивных механизмов мышления в *конфликтных ситуациях*, в ситуациях конкуренции. Здесь собственное поведение уже изначально строится с учетом возможного поведения другого лица (лиц). В этом плане существуют общие правила руководства: «никогда не следует исходить из того, что другой менее умен и компетентен, хитер и изощрен, чем ты сам»; «в качестве прогнозируемых вариантов надо рассматривать те, которые для данной ситуации являются наиболее правильными». Используя это правило, руководитель в конкурентных ситуациях может использовать прием выбора «необычных» вариантов поведения. Они обладают преимуществом внезапности и ставят предлагающего их субъекта в выигрышное положение. В связи с этим прогностичность мышления предполагает также и его оригинальность, нестереотипность. В своем наиболее полном проявлении оригинальность мышления может приобретать свойство *контрфактичности* — парадоксальности оценок ситуаций и способов поведения в них.

#### 17.3. Основные свойства практического мышления в деятельности руководителя

Наряду с рассмотренными — наиболее значимыми и общими чертами мышления в деятельности руководителя необходимо рассмотреть еще одну их категорию. Они обозначаются понятием основных свойств практического мышления. Главными среди них являются следующие свойства.

*Направленность на реализацию.* Конечной целью мыслительного процесса является нахождение не лучшего — «единственно

верного» ответа как такового, а такого решения, которое было бы достаточным для преодоления конкретной ситуации. Порождаюсь конкретикой практических ситуаций, мышление руководителя изначально направлено на решение, удовлетворяющее всем особенностям этих ситуаций. Его продукт — ответ является не самоцелью, а средством для организации последующих действий. В силу этого суть процесса практического мышления состоит в том, что его результатом должно быть решение, обладающее свойством *реализуемости*. Абстрактно правильное решение, но при этом не соотнесенное с конкретными особенностями ситуации, может оказаться просто невыполнимым — часто именно из-за его безупречности, идеальности. Находя ответ, руководитель уже в *самом прогрессе* его поиска учитывает возможности его реализации, использования его как средства для последующих действий. Поэтому часто выбираются не абстрактно лучшие варианты, а варианты удовлетворительные, но допускающие большие возможности их реализации<sup>1</sup>. Это не означает, что поиск не лучшего, а реализуемого решения более прост, чем поиск «лучшего» решения. Как раз наоборот — поиск реализуемого решения требует учета большего числа конкретных факторов и является поэтому более трудной задачей.

*Мотивируемость*. Она является одним из аспектов более общего свойства — реализуемости, хотя и очень специфическим. Решения руководителя претворяются в жизнь, в основном, не им самим, а исполнителями. Поэтому для их эффективной окончательной реализации абсолютно необходимо, чтобы они несли в себе «мотивационный заряд» — мотивировали бы подчиненных на их реализацию. Для этого решения должны быть, как минимум, *понятны* им, принимались бы ими как *обоснованные* и *справедливые*, отвечающие их собственным интересам и целям. Другой аспект мотивируемости состоит в том, что решения должны быть, или, по крайней мере, выглядеть обоснованными, подкрепленными соответствующей мотивировкой и по отношению к *вышесупоющему руководству* («умение отстоять решение наверху»). Это в значительной степени уменьшает ответственность руководителя в случае неудачи в реализации решения.

<sup>1</sup> Иллюстрируя свойство реализуемости, часто ссылаются на случай из жизни Эдисона. К нему пришел изобретатель и заявил, что он хочет изобрести кислоту, которая все бы разъедала. На это Эдисон ответил: «А в чем вы ее будете хранить?»

### 17.3. ОСНОВНЫЕ СВОЙСТВА ПРАКТИЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ 291

В связи с этой особенностью руководитель также вынужден часто выбирать такие решения, которые являются не лучшими, с его точки зрения, но которые он в большей мере в состоянии обосновать, для которых он имеет более правдоподобную версию их мотивировки.

*Индивидуализированность.* Главным, наиболее достоверным и субъективно предпочитаемым источником информации для руководителя выступает его личный профессиональный опыт. Природа управленческой деятельности такова, что не доверять можно всему, но только не своему опыту. Более того, последний выступает, как отмечалось выше, критерием оценки степени достоверности любой иной информации, поступающей извне. Однако именно опыт является предельно индивидуализированным феноменом: он насыщен, буквально пронизан субъективными компонентами: оценками, суждениями, «памятью об ошибках», представлениями и стереотипами и т.п. Он является продуктом индивидуальной биографии и несет на себе «отпечаток» всего профессионального и жизненного пути субъекта. Наконец, он складывается очень по-разному и существует в разной форме в зависимости от сочетания личностных, т.е. также сугубо индивидуальных черт руководителя. Предельная индивидуализованность опыта как главного фактора мышления руководителя окрашивает в соответствующие тона и сам процесс использования этого опыта на практике — процесс практического мышления. Наряду с этим есть и еще одно — также специфическое проявление индивидуализованности мышления руководителя, в особенности руководителя высшего уровня. Оно состоит в том, что очень часто руководитель «не считает нужным объясняться», т.е. аргументировать, обосновывать ■— *объективировать* свое мнение и свои решения. Но именно объективизация требует абстрагирования от индивидуальных особенностей. Поэтому отсутствие объективирования ведет к тому, что и процесс, и результаты приобретают еще более индивидуализированный характер.

Преобладание *неспецифической мотивации* в мышлении руководителя. Как известно, мотивация — «движущая сила» мышления может быть двух основных видов. Во-первых, это специфическая мотивация, характерная, например, для ученого. Она состоит в том, что мышление побуждается *интересом* к самому процессу поиска неизвестного. Во-вторых, она может быть и

чаще бывает неспецифической, когда мышление побуждается не интересом к процессу познания, а другими — *внешними* мотивами. При неспецифической мотивации сам мотив лежит вне сферы мыслительного процесса, выступает как внешний стимул<sup>1</sup>. Задачи руководства — это не познавательные и тем более — не творческие, а сугубо практические задачи. Следовательно, их решение разворачивается именно на основе внешнего — неспецифического мотивирования. Более того, это мотивирование часто носит характер *принуждения*, когда те или иные задачи решаются не по побуждению, а по обязанностям — должностным, функциональным, правовым.

«*Оценочность*» мышления руководителя связана с его исходно практической направленностью и прагматичностью его основных задач. Восприятие ситуаций управления, их интерпретация и понимание, поиск способов их преодоления — все это зависит не только от их объективного содержания, но и от оценочных действий руководителя. Любая информация и любой «шаг» мышления подвергается обязательной оценке (часто — несознаваемой) с точки зрения того, насколько он полезен для решения практической задачи, насколько он содействует этому решению. Осознание содержания мышления и его оценка при этом неотрывны друг от друга. В гипертрофированном виде такая неразрывная связь может приводить к тому, что «оценка обгоняет само мышление». Хорошо известен, например, феномен, когда сформировавшаяся у руководителя оценка — «сложившееся мнение» приводит к прямой предвзятости, тенденциозности восприятия и интерпретации фактов, а то и просто к игнорированию тех из них, которые не соответствуют или противоречат этой оценке.

«*Податливость*» объекта мышления является одним из наиболее интересных свойств практического мышления. Его суть состоит в следующем. Для теоретического мышления, для познавательных задач в целом характерно то, что объекты, с которыми приходится оперировать человеку, вся система данных является именно *заданной* — не подлежащей изменениям. Решение должно быть найдено при условии обязательной

<sup>1</sup> Например, руководитель может совершенно *не хотеть* разбираться в том или ином конфликте, решать связанные с его устранением проблемы, портить отношения с конфликтующими сторонами; но он *должен* это делать.

### 17.3. ОСНОВНЫЕ СВОЙСТВА ПРАКТИЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

293

неизменности данных. Иначе обстоит дело в мышлении руководителя. Объект его мышления — люди, ситуации не только могут, но и должны быть преобразованы, изменены. Именно в этом состоит главный путь нахождения искомого решения. Поэтому, решая задачу, руководитель не ограничивается простой констатацией исходных данных, но и оценивает, насколько они могут быть видоизменены его активными воздействиями и приведены к виду, в большей мере доступному для решения. Различные подчиненные, разные типы ситуаций характеризуются разными возможностями воздействия на них и их изменения. Они как бы по-разному «сопротивляются» и имеют разную степень «податливости»<sup>1</sup>. Знание степеней податливости отдельных компонентов управления, умение их использовать является поэтому важной мыслительной способностью руководителя и чертой его практического мышления. В теории управления есть сходный с понятием податливости термин для обозначения соответствующей особенности подчиненных — понятие «меры управляемости».

«Аютиномичность» практического мышления в целом и мышления руководителя. Характер управленческой деятельности таков, что в ней постоянно возникают противоречия. Это ведет к несовпадающим, а часто — диаметрально противоположным подходам к решению задач. Среди наиболее известных противоречий такого рода можно отметить, например, несовместимые, а часто и антагонистические требования: «максимизация прибыли — минимизация затрат» (известный в прошлом лозунг «больше продукции, лучшего качества ■— с меньшими затратами!»); «достичь результата и сохранить хорошие отношения»; «сохранить лицо и перед подчиненными — и перед вышестоящим начальством», «принять решение и эффективное (но, как правило, непопулярное), и одновременно поддерживаемое большинством». Многие ситуации управления настолько объективно сложны, а с психологической точки зрения субъективно неопределенны, что практически не поддаются строго рациональному анализу и такому же — рационально-логическому преодолению. Они в силу своей сложности и противоречивости предъявляют наиболее высокие требования к процессу мышления и не допус-

<sup>1</sup> Понятие «податливость» было введено выдающимся немецким психологом К. Дункером.

кают их разрешения только через рациональное, логическое мышление<sup>1</sup>.

Таким образом, антиномичность мышления есть следствие объективной противоречивости, антиномичности содержания управленческих ситуаций. Способность выходить из них — важнейшее качество мышления руководителя. Антиномии в практике управления могут разрешаться различными способами. Например, это может быть игнорирование антиномичной ситуации и ожидание того момента, когда «сама жизнь внесет свои коррективы». Особый и наиболее эффективный способ снятия антиномий описан Л. Планкеттом и Г. Хейлом как феномен «*синергетической альтернативы*». Это — обнаружение такого варианта выхода из ситуации, который не только устранял бы ее исходную противоречивость, но и заставлял бы сами противоречия «работать» на преодоление друг друга.

В заключение следует подчеркнуть, что свойство антиномичности мышления руководителя вплотную подводит к более общей и наиболее сложной проблеме психологии мышления — к *проблеме интуиции*. Она выходит далеко за пределы вопросов, рассматриваемых в данной книге, а заинтересованному читателю можно рекомендовать дополнительную литературу по этой проблеме [32, 36, 92]. Отметим лишь, что для интуиции как явления и как процесса характерны следующие психологические особенности.

*Непосредственность и самоочевидность*, а также, как правило, *простота* решения в сочетании с чрезвычайной сложностью исходных условий, большим объемом осмысливаемой информации.

<sup>1</sup> Это — та грань, где рассудок руководителя дополняется разумом, а ум — мудростью; когда рациональные пути решения должны быть дополнены иными способами решения. Это обстоятельство многократно зафиксировано. Например, «человек не настолько иррационален, чтобы всегда поступать рационально» [65]. Гете указывал, что «сущее не делится на разум без остатка». В этом же плане обратим внимание на то, что совершенно не случайно в русском языке (и во всех других развитых языках) отдельно существуют понятия «истина» и «правда». Истинное — это единственно правильное решение; это — рациональное, «умное», объективное решение. Но часто «правда жизни» требует иного — не столько рационально правильного, сколько справедливого, т.е. «сделанного — с — правдой», учитывающего более широкий жизненный контекст и преодолевающего такие антиномии, которые с рациональной точки зрения преодолены быть не могут. В этом отношении неожиданно новым смыслом наполняется известная фраза «я сделал это не в интересах истины, а в интересах правды», которую обычно трактуют с юмористических позиций — как нелепое высказывание, что не вполне правомерно.

### 17.3. ОСНОВНЫЕ СВОЙСТВА ПРАКТИЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

295

*Мгновенность*, как бы внезапность решения, протекание интуитивного процесса в микроинтервалах времени .

*Неосознаваемость*, произвольность процесса нахождения решения. Однако это не означает, что интуитивное решение приходит само по себе, без усилий. Главная психологическая закономерность состоит в том, что интуиция тем более эффективна, чем более длительный и напряженный интеллектуальный труд ей предшествовал. Интуицию поэтому логичнее рассматривать как своеобразное «послепроизвольное мышление». Интуитивное решение, действительно, часто приходит мгновенно, неосознанно и произвольно; но лишь после того, как длительные, а иногда мучительные интеллектуальные произвольные поиски решения оказались безуспешными и человек на время как бы оставил их. Они, перейдя из области осознаваемого в подсознательное, однако не прекратились, а их результат впоследствии проявляется в «мгновенном» решении.

Значительно *меньшая*, чем в «обычном» мышлении, *роль слов*, понятий и большая — наглядной информации. Часто вообще интуитивное мышление в связи с этим отождествляют с наглядно-образным или, по крайней мере, очень с ним сближают; подчеркивают роль зрения, «усмотрения истины» в интуиции<sup>2</sup>.

В целом интуиция связана не только с особенностями процесса мышления, но и с более общими *интеллектуальными способностями* и механизмами.

V Характеризуя интуицию как проявление военного вдохновения, Наполеон говорил; «Вдохновение — это быстро сделанный расчет».

- В интуиции очень большую роль играет *механизм визуализации* — перевода любой иной информации в зрительную форму. Наполеон говорил об интуиции как «о верном военном глазе» — *coup d'oeuil* (дословно «удар глаза»). А. Эйнштейн отмечал, что несравненно большую роль для его мышления играли не понятия, а образы.



## Глава 18. ИНТЕЛЛЕКТ РУКОВОДИТЕЛЯ

### 18.1. Понятие интеллекта в психологии

Рассмотренные в предыдущих главах когнитивные процессы восприятия, памяти, наряду со всеми иными (вниманием, воображением, представлением), входят в состав наиболее обобщенного когнитивного образования, обозначаемого понятием «интеллект». Вместе с тем интеллект обладает и такими свойствами, которые не обнаруживаются при изучении отдельных когнитивных процессов, а являются обобщенными проявлениями всей познавательной сферы личности. Кроме того, интеллект зависит от личностных особенностей субъекта, как бы «несет на себе печать» личности в целом, что также придает ему новые, специфические особенности. В связи с этим возникает необходимость в рассмотрении некоторых общих особенностей интеллекта и его специфической роли в деятельности руководителя.

Связь интеллекта с управлением, с эффективностью управленческой деятельностью представляется предельно самоочевидной и первостепенной по значимости. В силу этого можно было бы ожидать, что тема «интеллект руководителя» хорошо и подробно изучена. К сожалению, это не так и конкретных данных по ней явно недостаточно. Одной из причин этого является исторически сложившаяся традиция изучения интеллекта в той его форме, которая представляется наиболее сложной, — в форме *теоретического интеллекта*. Интеллект же *практический*, связанный, например, с управленческой деятельностью, долго оставался вне сферы исследований, и было широко распространено представление о нем, как о низшем, более простом по сравнению с теоретическим интеллектом типе и потому — не заслуживающим внимания<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Кроме того, практический интеллект гораздо труднее исследовать строгими научными методами, поскольку они должны при этом применяться не в лабораторных, а в естественных условиях профессиональной деятельности.

Такой в корне ошибочный взгляд изменился благодаря уже упоминавшейся нами и ставшей классической работе Б.М. Теплова «Ум полководца». В ней рассматривался практический интеллект в его высших проявлениях на материале деятельности выдающихся военачальников, полководцев, государственных деятелей. В приводимом ниже высказывании Б.М. Теплова лаконично сформулирована совершенно иная, принятая в настоящее время точка зрения на практический интеллект в целом и на интеллект руководителя в особенности. Это высказывание как нельзя лучше и точнее отражает суть рассматриваемого здесь вопроса: «Теоретический ум рассматривается как высшая возможная форма проявления интеллекта. Практический же ум, даже на самых высоких его ступенях — ум политика, государственного деятеля, полководца — расценивается... как более элементарная, более легкая, как бы менее квалифицированная форма интеллектуальной деятельности. Это убеждение глубоко ошибочно ...нет ни малейшего основания считать работу практического ума более простой и элементарной, чем работа ума теоретического. Да и фактически высшие проявления человеческого ума мы наблюдаем в одинаковой мере и у великих «практиков», и у великих «теоретиков». Ум Петра I ничем не ниже, не проще и не элементарнее, чем ум Ломоносова. Мало того, если уж устанавливать градации деятельностей по трудности и сложности требований, предъявляемых ими к нему, то придется признать, что с точки зрения многообразия, а иногда и внутренней противоречивости интеллектуальных задач, а также жесткости условий, в которых протекает умственная работа, первые места должны занять высшие формы практической деятельности. Умственная работа ученого, строго говоря, проще, яснее, спокойнее (это не значит обязательно «легче»), чем умственная работа политического деятеля или полководца» [92].

Отсюда вытекает ряд важных для понимания сути интеллекта руководителя следствий: практический интеллект не является типом, низшим по отношению к теоретическому интеллекту; практический интеллект в целом более сложен, чем интеллект теоретический; непрактический интеллект является одной из функций и проявлением общего — теоретического интеллекта, а скорее наоборот: практический интеллект использует механизмы теоретического интеллекта как средство своего функционирования; теоретический и практический интеллекты едины по своим

## ГЛАВА 18. ИНТЕЛЛЕКТ РУКОВОДИТЕЛЯ

общим механизмам, но специфичны по условиям применения, задачам, материалу, требованиям к результатам и др. В силу этого раскрытие содержания интеллекта руководителя равнозначно раскрытию темы «интеллект в психологии в целом». Поскольку практический интеллект в ряде важных аспектов богаче и комплекснее, нежели теоретический, то необходимо описать и его специфические особенности. Это главное обстоятельство определяет последовательность рассмотрения материала в данной главе. Вначале будут рассмотрены некоторые наиболее общие сведения о природе и структуре интеллекта; затем — основные закономерности соотношения интеллекта с эффективностью управленческой деятельности и, наконец, те специфические черты, которые присущи именно практическому интеллекту в целом и интеллекту руководителя в особенности.

В психологии нет, пожалуй, другого понятия, которое на первый взгляд казалось бы столь же очевидным и понятным, как интеллект, но в действительности — и столь трудноопределимым<sup>1</sup>.

Любой человек постоянно прибегает к нему, говоря о других как об «умных» или не очень, а сам термин «интеллект» прочно вошел в обиходный язык. Интеллект (от лат. *intellectus* — познание, понимание) в широком смысле — это совокупность всех познавательных особенностей человека, начиная от ощущения и восприятия и кончая мышлением и интуицией. Поэтому, строго говоря, рке все то, что было сказано в предыдущих разделах о восприятии, памяти и мышлении и других познавательных процессах, является одновременно и характеристикой отдельных сторон интеллекта. Однако отдельные познавательные процессы не являются взаимонезависимыми друг от друга, они тесно взаимосвязаны, образуют целостную систему. Взаимодействуя и подвергаясь соорганизации, они взаимоусиливают друг друга, благодаря чему возникают новые свойства, которых нет у отдельных познавательных процессов. В связи с этим в психологии принято выделять *частные* (или *специальные*) и *общие* способности. Частные способности характеризуют тот или иной индивидуальный уровень развития отдельных познавательных

<sup>1</sup> Достаточно сказать, что сейчас в психологии насчитывается более 80 определений интеллекта, но ни одно из них не является полностью удовлетворительным, в связи с *чем* один из психологов, подчеркивая невозможность исчерпывающего определения интеллекта, предложил определять его как «то, что измеряют интеллектуальные тесты».

процессов (и даже отдельных их сторон). Общие способности характеризуют уровень их развития в целом. Доказано, что именно общие способности являются первичными: они в большей мере генетически предопределены, чем специальные; они сильнее влияют на то, как проявятся специальные способности, а не наоборот [20]. По существу, вся история развития психологии интеллекта и основные его модели концентрируются вокруг вопроса о соотношении частных и общих познавательных функций, интеллектуальных способностей.

Так, автор первой из предложенных моделей интеллекта К. Спирмен обнаружил, что уровни развития отдельных познавательных процессов — восприятия, внимания, памяти, мышления и др. — тесно взаимосвязаны: люди, успешно выполняющие тесты на мышление, столь же успешно справлялись и с тестами на прочие познавательные способности и наоборот. Поэтому он предположил, что в интеллекте существуют как бы два основных фактора Первый — общий фактор (*general factor*, G-фактор): общая способность, определяющая собой успех выполнения любого интеллектуального задания; своеобразный фон, на котором реализуются все иные функции. Второй — фактор, специфический для каждой конкретной познавательной функции (S-фактор). Поэтому данная модель получила название «двухфакторной теории интеллекта». Она имеет иерархический принцип строения, включающий два соподчиненных уровня (уровни G- и S-факторов). G-фактор был интерпретирован К. Спирменом как «общая умственная энергия», интеллект в собственном смысле.

В другой модели — модели Л. Терстоуна положение о существовании G-фактора отвергалось, а сама эта модель получила название многофакторной. В ней обосновывалась идея о том, что интеллект — это множество «первичных умственных способностей». Л. Терстоун обнаружил семь таких способностей: 1. «S» — «пространственный» фактор (способность оперировать в уме пространственными отношениями); 2. «P» — «восприятие» (способность детализировать зрительные образы); 3. «N» — «вычислительный» (способность выполнять основные арифметические действия); 4. «V» — «вербальный» (способность раскрывать значения слов); 5. «F» — «беглость речи» (способность быстро подбирать нужное слово); 6. «M» — «память» (способность запоминать и воспроизводить информацию); 7. «R» — «логическое рассуждение» (способность выявлять закономерности)

сти). Л. Терстоун утверждал, что интеллект нельзя определить одним показателем, но можно лишь через построение определенного профиля оценок по указанным факторам.

Третья из основных, существующих в настоящее время моделей — модель Дж. Гилфорда также является многофакторной. Однако в ней, в отличие от предыдущей, выделяется не семь, а 120 узкоспециализированных и независимых друг от друга познавательных способностей. Гилфорд полагал, что эти способности зависят от трех основных параметров интеллектуальной деятельности: содержания (он выделил 4 типа содержания), характера интеллектуальных операций (5 типов операций) и ее целей (6 видов). В результате комбинирования этих трех параметров получается известная кубическая модель интеллекта Гилфорда, включающая  $4 \times 5 \times 6 = 120$  «единиц», т.е. специальных способностей (рис. 20).

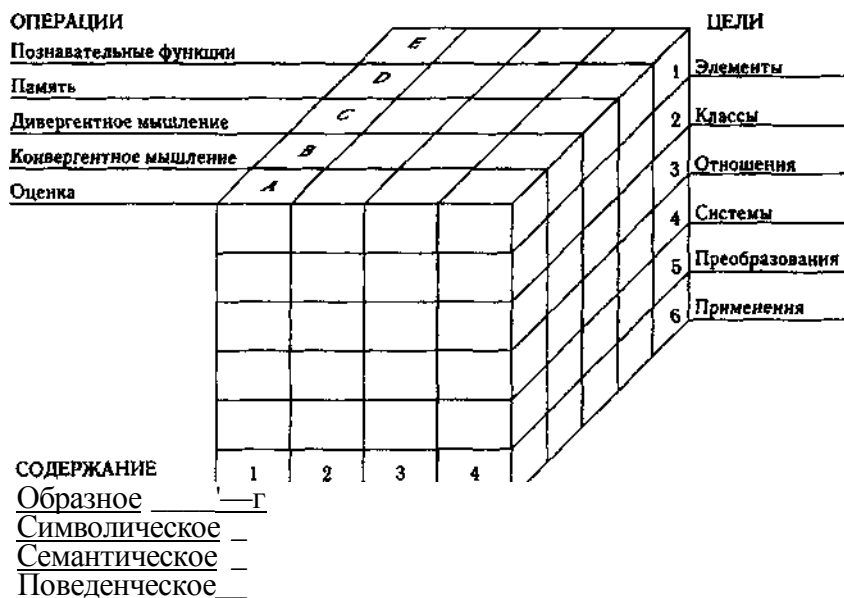


Рис. 20. Структура интеллекта по Гилфорду

В дальнейшем было, однако, доказано, что до 98% всех этих способностей значимо коррелируют (т.е. связаны) между собой

и, следовательно, они не являются взаимонезависимыми, а в их основе лежит общий фактор, что отмечалось в модели К. Спирмена. В настоящее время принято считать, что основной заслугой Дж. Гилфорда является не столько сама эта модель интеллекта, сколько выделение двух типов мышления — *дивергентного* и *конвергентного*. Первое связано со способностью порождения множества оригинальных решений на основе однозначных данных и является показателем «творческого начала». Второе направлено на поиск «единственно верного» решения и выступает индикатором логического, рационального мышления.

Важный вклад в развитие представлений о структуре интеллекта внесла, далее, модель Р. Кэттелла. Не отрицая существования как общего, так и частных («парциальных») факторов интеллекта, он указал на существование двух принципиально разных, по его мнению, типов интеллекта — «кристаллизованного» (связанного) и «текучего» (свободного). Фактор связанного интеллекта определяется совокупностью знаний и интеллектуальных навыков личности, приобретенных в ходе социализации с раннего детства до конца жизни. Он является мерой овладения культурой того общества, к которому принадлежит человек, фактор «текучего» интеллекта характеризует биологические (врожденные) возможности индивида, его нервной системы. Он независим от степени приобщенности индивида к культуре, а его основная функция — быстрая и точная обработка текущей информации. «Кристаллизованный» интеллект имеет более тесную связь с вербальным интеллектом. Это — тип интеллекта, непосредственно использующий систему речевых, языковых средств. «Текущий» интеллект в большей мере связан с невербальными интеллектуальными функциями. Таким образом, по Р. Кэттелу, существует не один и не «много», а два, но радикально различных по своим психологическим механизмам интеллекта. Впоследствии оказалось, однако, что «кристаллизованный» и «текучий» интеллекты, в действительности, связаны друг с другом (они коррелируют на уровне 0,40—0,50) и входят, по мнению Л. Хамфрейса, в общий так называемый интеллектуально-образовательный фактор. Иными словами, и эта модель имеет тенденцию к сближению с первой из рассмотренных моделей (К. Спирмена), поскольку и в ней обнаруживается, в конечном итоге, некоторый общий фактор. В связи с этим следует отметить общую психологическую закономерность. Чем более тща-

## ГЛАВА 18. ИНТЕЛЛЕКТ РУКОВОДИТЕЛЯ

тельно построено исследование различных сторон интеллекта, чем полнее охват различных видов и типов, содержания и условий интеллектуальной деятельности, тем отчетливее при обработке результатов выделяется общий (G) фактор [20]. Это свидетельствует о наличии общего интеллекта как неоспоримой психологической реальности. Однако различные модели вскрывают и огромную сложность всей структуры интеллекта. Она, базируясь на «общем факторе», к нему не сводится. В ней существуют различные уровни и типы интеллектуальных способностей, разные формы интеллектуальной деятельности. Так, в частности, для понимания специфики интеллекта руководителя большое значение, как будет показано ниже, имеет разделение интеллекта на «связанный» и «текучий», их разная подверженность возрастным изменениям; разделение мышления на дивергентное и конвергентное и их различное влияние на стиль руководства.

В целях более полного представления об интеллекте как психологическом явлении следует рассмотреть также один из современных обобщающих подходов к его пониманию [103]. Согласно данному подходу интеллект рассматривается как целостная система «ментального» (дословно — умственного) опыта человека, а также тех психических структур и механизмов, которые обеспечивают его накопление, обработку и использование. В ментальном опыте (иначе — в интеллекте) выделяется три слоя, уровня.

«1. *Когнитивный опыт* — это структуры, которые обеспечивают хранение, упорядочивание и переработку наличной и вновь поступающей информации, способствуя тем самым воспроизведению в психике познающего субъекта устойчивых, закономерных аспектов его окружения. Их основное назначение — оперативная переработка текущей информации.

2. *Метакогнитивный опыт* — это структуры, которые позволяют человеку осуществлять как непроизвольную (неосознаваемую) так и произвольную саморегуляцию собственной интеллектуальной активности. Их основное предназначение — контроль своих интеллектуальных ресурсов и хода интеллектуальной деятельности.

3. *Интуиционно-АБНый опыт* — это структуры, которые лежат в основе индивидуальных интеллектуальных склонностей. Их основное предназначение состоит в том, что они предопределяют субъективные предпочтения определенной предметной области и направления поиска решений, определенных источников информации, субъективных средств ее представления» [ЮЗ].

Иными словами, эти структуры обеспечивают три разные стороны интеллекта и показывают соответственно как человек перерабатывает информацию, как он при этом себя контролирует, о чем и как он при этом думает. В силу этого первая категория (когнитивные структуры) включает в себя механизмы отдельных познавательных процессов; способы кодирования информации; образы, в которых она отображается; различные типы понятий, а также специфические образования — когнитивные *стили*, когнитивные *схемы* и семантические структуры<sup>1</sup>. Вторая категория структур подразделяется на операции произвольного и произвольного самоконтроля. Особое значение имеют произвольные операции, которые включают: способность к планированию своей интеллектуальной деятельности, к прогнозированию ее последствий, к самооценке хода и результатов мыслительного процесса, к «притормаживанию» интеллектуальной деятельности и включению в нее так называемых рефлексивных пауз, наконец, способность к самообучению на результатах своей интеллектуальной деятельности. Интенциональный опыт включает три вида структур: предпочтения, убеждения и умонастроения. Все они направляют интеллектуальный поиск, определяют те или иные его ориентиры. Как указывается в [103], это — «своего рода интеллектуальный «компас», выводящий человека в ту строго определенную область действительности, которая находится в максимальном соответствии с его индивидуальными интеллектуальными возможностями и в которой его интеллектуальные ресурсы могут реализоваться с максимальной эффективностью».

Для общей характеристики интеллекта, равно как и для понимания его специфических проявлений в деятельности руководителя, следует привлечь и некоторые другие понятия психологии интеллекта: метакогнитивной осведомленности, открытой познавательной позиции, интеллектуальных стилей и типов интеллектуальной одаренности [по 103].

*Метакогнитивная осведомленность* — это особая форма интеллектуального опыта, характеризующая уровень и тип собственных представлений о своих интеллектуальных ресурсах; она включает:

знание своих интеллектуальных качеств, их особенностей;  
умение оценивать свои интеллектуальные качества как «плохие—хорошие», «достаточные—недостаточные»;  
умение и готовность использовать приемы стимулирования и «настройки» работы собственного интеллекта; важнейшим среди них является способность к экстренной мобилизации всех своих интеллектуальных резервов для решения сложных проблем.

*Открытая познавательная позиция* означает наличие у человека адекватной, легкой и эмоционально положительной восприимчивости

Определение этих терминов см. в словаре терминов.



## ГЛАВА 18. ИНТЕЛЛЕКТ РУКОВОДИТЕЛЯ

явлений реальности. Она предполагает следующие особенности когнитивного отношения к миру:

признание принципиальной множественности различных мысленных «взглядов» на одно и то же явление;

готовность использовать разные способы понимания одного и того же явления;

осознание необходимости учета точки зрения другого человека и изменения под влиянием этого своей точки зрения в диалоге с ним;

особое отношение к противоречиям, к парадоксам, когда они воспринимаются не как психотравмирующие факторы, а как стимулы для интеллектуальной работы;

установка на относительность истинности любых суждений, фактов; исходные сомнения, критичность в отношении воспринимаемых фактов;

восприятие происходящего по принципу «возможно все — даже то, что невозможно»; обычно, чем умнее человек, тем труднее его удивить.

*Интеллектуальные стили* — это индивидуально-своеобразные способы постановки и решения проблем. Выделяются три основных интеллектуальных стиля [103], которые особенно отчетливо проявляются в профессиональной, в частности управленческой деятельности.

*Исполнительный стиль.* Люди этого типа руководствуются общепринятыми нормами, склонны действовать по правилам, предпочитают решать заранее и четко поставленные проблемы с использованием уже известных средств.

*Законодательный стиль.* Его представители склонны игнорировать типичные для большинства людей нормы и правила. Даже свои принципы они готовы изменить в зависимости от изменения ситуации. Их не интересуют детали. Они чувствуют себя комфортно, когда работают в «своей системе идей» и имеют возможность разрабатывать новые подходы к решению проблем.

*Оценочный стиль.* Люди этого типа имеют некоторый минимум своих собственных правил, в истинности которых они искренне уверены. Они ориентированы на работу с готовыми системами, которые, по их мнению, можно и нужно «приводить в порядок». В целом склонны анализировать, критиковать, оценивать и усовершенствовать проблемы.

Наконец, имея в виду высшие проявления интеллектуальных способностей, следует выделять определенные *типы интеллектуальной одаренности*:

лица с высоким уровнем развития «общего интеллекта», имеющие IQ<sup>1</sup> больше 135—140 баллов (так называемые сообразительные);

<sup>1</sup> IQ — intelligence quotient, т.е. коэффициент интеллекта. Он обычно выражается по шкале, предложенной Д. Векслером. Нормальным, средним в ней считается IQ, равный 100—115 баллам.

лица с высоким уровнем академической успешности в виде показателей учебных достижений («блестящие ученики»);

лица с высоким уровнем развития творческих интеллектуальных способностей, оригинальностью порождаемых идей и их числом («кре-ативы» — см. ниже);

лица с высокой успешностью в выполнении реальных видов деятельности, имеющие большой объем профессиональных знаний, а также значительный опыт практической работы («компетентные»);

лица с экстраординарными интеллектуальными достижениями, нашедшими признание в общественно значимых формах («талантливые»);

лица с экстраординарными интеллектуальными возможностями, связанными с анализом, оценкой и предсказанием обыденной жизни людей («мудрые»).

В заключение характеристики природы и структуры интеллекта подчеркнем, что сами интеллектуальные способности трактуются в психологии как одна из общих способностей личности в целом. Однако в категорию общих способностей включаются и иные — аналогичные «по рангу» степени обобщенности способности личности: *креативность*, *обучаемость*, ■ *рефлексивность*. Они, имея очевидное своеобразие, в то же время выступают в деятельности в неразрывной связи с интеллектом и, более того, составляют основу для новых особенностей интеллектуальной деятельности. Наиболее значима для практической деятельности, в особенности для управленческой, комплексность строения общих способностей. Интеллект, таким образом, есть одна из общих способностей личности. Последние влияют на него, а это влияние также необходимо учитывать при характеристике практического интеллекта руководителя.

Креативность — это сочетание высокой *способности* к порождению оригинальных идей и использованию нестандартных способов интеллектуальной деятельности с *потребностью* в этом. Креативы — это люди, не только способные решать сложные интеллектуальные задачи, но и испытывающие потребность именно в этом. Обучаемость в широком смысле — это восприимчивость к обучающим воздействиям в новой ситуации; в узком смысле — показатель скорости и качества усвоения знаний, умений, навыков. Рефлексивность — способность к общей произвольной саморегуляции интеллектуальной деятельности или — в более узком значении — мера эффективности «когни-

## ГЛАВА 18. ИНТЕЛЛЕКТ РУКОВОДИТЕЛЯ

тивного мониторинга» за ней. Вместе с тем саморегуляция может быть не только произвольной, но и неосознаваемой; затрагивает не только интеллектуальную деятельность, но и все поведение личности. В связи с этим существует точка зрения, что саморегуляция, уровень ее развитости и совершенства также должны быть отнесены к категории общих способностей. По аналогичным причинам в качестве еще одной общей способности рассматривается активность как своеобразная обобщающая характеристика *энергетической* составляющей интеллектуальной деятельности, поведения в целом (здесь очевидна аналогия с фактором «умственной энергии» К. Спирмена). Активность, в свою очередь, тесно взаимосвязана и с еще одной способностью общего характера — способностью «высокой скорости переработки информации», динамической способностью (Г. Айзенк).

Итак, рассмотренные представления о структуре и содержании интеллекта, о его месте, в системе общих способностей личности составляют основу для определения его специфики в деятельности руководителя.

### 18.2. Интеллект и эффективность управленческой деятельности

Прямая зависимость между успешностью управленческой деятельности и интеллектом руководителя представляется на первый взгляд явной и самоочевидной. Именно это представление, являющееся в действительности иллюзорным, очень долгое время фактически блокировало не только исследования в данной области, но и саму постановку вопроса о связи интеллекта с эффективностью управленческой деятельности. И лишь в начале 60-х гг. была установлена основная и исходная закономерность, связывающая эти два наиболее обобщенных явления — интеллект, и эффективность управленческой деятельности. Американский психолог Е. Гизелли обнаружил, что между ними существует не прямая, а криволинейная зависимость (рис. 21). Это означает, что наибольшей успешной деятельностью характеризуются руководители, имеющие не низкий и не очень высокий интеллект, а некоторую оптимальную степень его выраженности.



Рис. 21. Зависимость эффективности управленческой деятельности от уровня интеллекта

Эти результаты оказались довольно неожиданными и стимулировали новые исследования в данной области, которые в целом подтвердили первоначально установленную зависимость. Она стала в настоящее время «хрестоматийной». В частности, Т. Коно обнаружил, что студенты, имевшие исключительно высокие оценки в школе и в университете, поступая в дальнейшем на службу в японские корпорации, не становятся там, как правило, высшими менеджерами [38]. В исследовании Ф. Фидлера и А. Лейстера также были обнаружены очень невысокие (незначимые) корреляции между интеллектом и успешностью деятельности руководителя [138]. Аналогичные результаты были получены и в других исследованиях [32]: корреляции варьируются в диапазоне лишь 0,15—0,25, что незначимо.

И все же, несмотря на многочисленность и убедительность подобных результатов, они плохо согласуются с обыденными представлениями об «уме как залого эффективного руководства»; о том, что «хороший руководитель — это очень умный руководитель». Выявление причин этого противоречия строгих научных и эмпирических данных очень показательно и полезно. Оно позволяет раскрыть саму суть связи интеллекта с успешностью управленческой деятельности, действительную сложность их взаимодействия. Некоторые из этих причин описаны в концепции «промежуточных факторов» Ф. Фидлера и А. Лейстера [138]. Суть ее состоит в том, что связь интеллекта с эффективностью управленческой деятельности является не прямой, а *множественно опосредованной*. На эффективность деятельности, помимо

ГЛАВА 18.  
ИНТЕЛЛЕКТ  
РУКОВОДИТЕЛЯ

интеллекта, влияют — и зачастую более сильно — многие иные причины. Сам же интеллект также оказывает влияние на деятельность через множество промежуточных переменных. К их числу авторы относят уровень мотивации руководителя, его индивидуальный опыт, отношения с вышестоящим начальством, отношения с управляемой группой (рис. 22).



Рис. 22. Модель Фидлера — Лейстера

Данная модель частично объясняет сложный характер связи интеллекта с успешностью управленческой деятельности. Однако есть и еще одна важная причина рассматриваемой зависимости. Практическое мышление и мышление теоретическое, конкретное и абстрактное, «ум» практика и теоретика — это очень разные, специфические явления. Но практически все интеллектуальные тесты, посредством которых проводится диагностика интеллектуальных способностей, адресованы именно теоретическому, абстрактному, академическому интеллекту, а не его практическому компоненту. Требования, предъявляемые к интеллектуальным функциям менеджера, зачастую просто несопоставимы с требованиями и заданиями, на которых построены существующие интеллектуальные тесты. Отсюда — и та противоречивость результатов, которая констатирована выше.

Сложный — криволинейный характер зависимости эффективности управленческой деятельности от уровня интеллекта объясняется также и другими установленными в последнее время причинами. Во-первых, была обнаружена обратная связь между уровнем интеллекта и стажем управленческой деятельности (отрицательные корреляции в диапазоне 0,15—0,20) [33]. Во-вторых, наиболее высокие значения интеллекта выявлены как раз у тех лиц, которые характеризуются относительно меньшим

стажем управленческой деятельности. И наоборот, среднее значение интеллекта, соответствующее максимальным показателям успешности деятельности, характеризуют лиц со средним и большим стажем управленческой деятельности. Поэтому уменьшение эффективности управленческой деятельности на рис. 21 при больших значениях интеллекта обусловлено не столько «отрицательным влиянием» высокого интеллекта как такового, сколько относительно меньшим стажем деятельности на интервале «высокий интеллект».

Существует две основные причины снижения интеллектуальных показателей при увеличении стажа. Первая — стаж прямо связан с возрастом, но, как известно, в 50—60 лет, а тем более — в старшем возрасте происходит естественная инволюция психофизиологических функций — в том числе и интеллекта. Вторая — с увеличением стажа «все дальше уходят в прошлое», «забываются» те академические знания и навыки, на материале которых основано большинство интеллектуальных тестов. Сам интеллект руководителя во все меньшей степени выступает как «теоретический» и во все большей степени — как «практический», что также ведет к снижению показателей интеллектуальных тестов. Таким образом, объясняя классические данные Е. Гизелли, эти материалы вскрывают и дополнительный факт. Не интеллект как таковой, а стаж и производный от него профессиональный, жизненный опыт являются более сильным фактором, влияющим на общую эффективность управленческой деятельности. Кроме того, опыт выполняет и своеобразную *компенсаторную функцию* по отношению к интеллекту. Упрощенно говоря, там, «где трудно сообразить», можно подыскать выход из ситуации, содержащийся в опыте. Для этого, однако, надо располагать как можно большим материалом для «подыскивания» — т.е. опытом. Показано также отсутствие устойчивой связи интеллекта с иерархическим уровнем руководителей (корреляции в диапазоне 0,12—0,25), но одновременно наличие связи между общеуправленческим стажем и иерархическим уровнем [32]. Следовательно, наиболее важным фактором (наряду, конечно, с другими) иерархического «продвижения» является не интеллект, а стаж и тесно зависящий от него профессиональный и управленческий опыт руководителя.

Итак, связь уровня интеллекта с эффективностью управленческой деятельности достаточно сложна и многократно опосре-

## ГЛАВА 18. ИНТЕЛЛЕКТ РУКОВОДИТЕЛЯ

дована. Она зависит от многих дополнительных факторов и, прежде всего, от профессионального опыта руководителя. Кроме того, значимое воздействие на управленческую деятельность оказывает даже не абсолютный уровень интеллекта, а его содержательные особенности, черты практического интеллекта. Это — те интеллектуальные свойства, которые, складываясь под влиянием управленческой деятельности, сами затем оказывают на нее определяющее воздействие.

### 18.3. Специфика интеллектуальных качеств руководителя

В теории управления разработаны многочисленные и очень разнообразные перечни тех интеллектуальных качеств, которыми должен обладать «эффективный руководитель». Зачастую они являются просто результатом обобщения наблюдений и житейско-го опыта, представляют собой «продукт систематизации здравого смысла». Поэтому в них представлены очень несходные, разнопорядковые свойства, причем часто и неинтеллектуального характера. Вообще, очень трудно назвать какое-либо положительное «общечеловеческое» качество, в том числе — и интеллектуальное, которое бы не было полезным и для деятельности руководителя, что, собственно, и является достаточным основанием для включения многих качеств в такого рода перечни. В целом это, безусловно, верно; но все же остается вопрос: какие из них наиболее специфичны именно управленческой деятельности? Его решение определяется современными представлениями о структуре когнитивных процессов и строении интеллекта.

Понятие интеллекта определяется как *интеграция*, т.е. целостная система, единство всех частных (специальных) и общих познавательных способностей человека<sup>1</sup>. В свою очередь, частные, специальные познавательные способности соотносятся с конкретными *психическими процессами* — восприятием, памятью, мышлением и др. Общие способности характеризуют уже не уровень развития отдельных психических процессов, а их «совместную работу» — целостное функционирование. В своем комплексном проявлении интеллектуальные способности нераз-

<sup>1</sup> Интересно, что уже в самой этимологии понятия *интеллект* зафиксирована его *бинаггративная* природа.

### 18.3. СПЕЦИФИКА ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫХ КАЧЕСТВ РУКОВОДИТЕЛЯ

31

#### 1

равно связаны со всеми другими, также общими, способностями: креативностью, обучаемостью, рефлексивностью, саморегуляцией, активностью. Взаимодействие с ними порождает и новые особенности интеллекта.

Далее, вся интеллектуальная деятельность руководителя развертывается в достаточно специфических условиях. Они специфичны по *предмету* деятельности — им выступает совокупность «социальных объектов» (т.е. других — подчиненных лиц); и по *степени жесткости* — режиму требований, ответственности и др. Все это определяет *исходную прагматичность* позиции руководителя, выдвижения на первый план практических компонентов интеллекта.

Итак, основой для выделения специфических интеллектуальных свойств руководителя является структура его частных и общих интеллектуальных качеств (соответственно свойств отдельных психических процессов и общих способностей). Она, однако, окрашивается в специфические тона под влиянием всего комплекса характеристики управленческой деятельности. Интеллект руководителя предстает в связи с этим одновременно как *социальный* (по предмету приложения) и как *практический* (по условиям и содержанию деятельности). Для того чтобы стать фактором эффективного управления, он должен специфицироваться — стать практическим интеллектом, а также обрести корни в разветвленной и богатой системе профессионального опыта. Придание практической направленности интеллекту и формирование профессионального опыта для руководителя неразрывны с социальными взаимодействиями, контактами, в которых он работает. В силу этого под влиянием объекта и условий деятельности интеллект руководителя во все большей мере начинает выступать не только как практический, но и как социальный, а в итоге приобретает характер *практически-социального интеллекта*. В связи с этим и частные, и общие его свойства приобретают определенное своеобразие.

В предыдущих главах были раскрыты те специфические особенности, которые присущи отдельным психическим процессам — восприятию, памяти, мышлению в деятельности руководителя. Все они одновременно являются и специфическими характеристиками интеллекта руководителя, взятого в плане его *частных* познавательных способностей. Все они поэтому выступают как категории собственно интеллектуальных качеств руко-



## ГЛАВА 18. ИНТЕЛЛЕКТ РУКОВОДИТЕЛЯ

водителя. Поэтому материалы, характеризующие восприятие, память и мышление руководителя, одновременно характеризуют и его интеллект. Для каждого из процессов существуют наиболее специфические для управленческой деятельности их черты и психологические особенности.

Главной особенностью восприятия является то, что ведущим его типом в управленческой деятельности выступает *социальная перцепция*, процессы межличностного восприятия. Они очень своеобразны и по своему содержанию, и по требованиям, предъявляемым к человеку. Они выходят далеко за пределы восприятия как такового, поскольку насыщены оценочными, самооценочными, рефлексивными, объяснительно-интерпретационными, экспрессивными операциями. Формирование и совершенствование навыков межличностного восприятия в ходе управленческой деятельности ведет к тому, что на его основе складывается и развивается специфическое личностное качество руководителя, его интеллектуальная способность — *психологическая проницательность*. Ее значимость для управленческой деятельности очень велика. Умение «оценить с первого взгляда» человека, видеть «за внешним поведением» истинные его мотивы, способность «читать другого» — все эти и многие другие речевые обороты наглядно иллюстрируют важность данного качества.

Далее, в процессах памяти особая роль в обеспечении эффективного управления принадлежит двум ее основным типам — оперативной и долговременной памяти. При этом специфика управленческой деятельности, ее условия и особенности требуют от процессов оперативной памяти их особого качества — свойства *мобилизационной готовности*. В еще более очевидной форме управленческая деятельность «использует» и ресурсы долговременной памяти, формируя такое важнейшее свойство руководителя, как профессиональный опыт. Мера его полноты, богатства, адекватности также является специфическим регулятором интеллектуальной деятельности. Она выступает поэтому как одно из важнейших качеств руководителя.

Таким образом, мнемические процессы входят как частные компоненты в структуру практического интеллекта: оперативная память — преимущественно в форме мобилизационной готовности; долговременная память — через характеристики формирующегося на ее основе профессионального опыта.

Наконец, аналогичная закономерность существует и для процессов мышления. Его общие особенности под влиянием специфики управленческой деятельности приобретают своеобразие и предстают в форме *практического мышления*. Любая из особенностей процесса практического мышления имеет в своей основе то или иное интеллектуальное качество, интеллектуальную способность. Это прежде всего прогностичность, рефлексивность, систематичность, «панорамность», избирательность, конкретность, оригинальность, «направленность на реализацию», критичность, реалистичность и др.

Интеллект руководителя включает все эти и другие частные хотя и очень важные познавательные способности<sup>1</sup>, однако не сводится к ним и ими не исчерпывается. Он имеет и *обобщенные свойства* и проявления, присущие ему в целом; они определяют собой уровень частных, специальных его способностей. Для их характеристики следует привлечь рассмотренные выше особенности его общей структуры.

Так, из двух типов интеллекта — вербального и невербального доминирующее место в структуре практически-социального интеллекта имеет первый из них. Для высших проявлений практического интеллекта — для мышления руководителя самым предметом его деятельности является «социальный объект». Система знаний о нем оформлена понятийно, вербально. В структуре взаимодействия руководителя с этими «социальными объектами» — подчиненными исключительное по значимости место принадлежит *общению*, т.е. также преимущественно вербальному средству. Все это (а также многое другое, например, вербальный тип представления большей части документации) ведет к доминированию вербального компонента в практически-социальном интеллекте. Это, однако, не означает, что другая — невербальная составляющая незначима. Но сам характер ее направленности — в большей мере на оперирование абстрактным (а не конкретным), формальным (а не содержательным) материалом — обуславливает ее подчиненное место по отношению к вербальному интеллекту.

<sup>1</sup> Естественно, что в состав интеллекта — в структуру его частных способностей входят также свойства всех иных познавательных процессов, например внимания. Очевидно, что деятельность руководителя предполагает наличие достаточно высокого уровня развития основных сторон этого процесса — устойчивости, объема, переключаемое™, концентрации, распределения внимания.

Далее, по аналогичным причинам относительно большая нагрузка в деятельности руководителя ложится на конвергентное, а не на дивергентное мышление (Дж. Гилфорд). Это связано с ее высокой ответственностью, а следовательно, с необходимостью поиска максимально обоснованного решения, а также с выраженной повторяемостью типичных ситуаций управленческого цикла, с нормативностью требований к этой деятельности и др. Конвергентный тип мышления в наибольшей мере соответствует практическим задачам как таковым, в отличие от теоретических, познавательных (требующих больших дивергентных способностей)<sup>1</sup>.

Существуют также и определенные приоритеты в сравнительной роли двух типов интеллекта (по Р. Кэттелу) — «связанного» («кристаллизованного») и «свободного» («текучего»). В идеале, конечно, и тот и другой должен быть достаточно высоким. Тогда богатство опыта, профессиональной компетентности и знаний, закрепленных в «связанном» интеллекте, будет сочетаться с операционной мощностью «свободного» интеллекта, который как раз и проявляется в новых задачах, нетипичных ситуациях. «Связанный» интеллект будет тем самым обеспечивать стратегическое, а «свободный» — оперативное управление. Однако это — именно идеал. Чаще приходится наблюдать большую выраженность какого-либо одного из этих типов. По отношению к управленческой деятельности, к интеллекту руководителя как практически-социальному более важным представляется фактор «связанного» интеллекта. Дело в том, что он непосредственно соотносится с важнейшим регулятором управленческой деятельности — профессиональным опытом руководителя, лежит в основе его формирования.

Итак, практически-социальный интеллект руководителя — это определенный *симптомокомплекс*, в котором доминируют *вербальный* и «связанный» типы в сочетании с конвергентным мышлением. Он, в частности, обеспечивает формирование управленческого опыта в его наиболее адекватном виде: по *объему*. — за счет «связанного» интеллекта; по *содержанию* — за счет вербального, социально-ориентированного интеллекта; по *прагматичности ори-*

<sup>1</sup> Это, конечно, не значит, что конвергентное мышление лучше, чем дивергентное, а последнее «не нужно» руководителю. Дивергентное мышление также, безусловно, полезно, а в ряде ситуаций управления — вообще необходимо; речь идет лишь о преобладающих, типичных особенностях, их наибольшей выраженности.

*еюуири* — за счет преобладания конвергентного мышления. На таком сочетании основаны многие иные качества, посредством которых принято характеризовать интеллект руководителя: например, «широта взглядов», «глобальный подход к проблемам», «профессиональная компетентность» и др. Все они, однако, в конечном итоге производны от структуры управленческого опыта, а он, в свою очередь, является продуктом функционирования практически-социального интеллекта, обладающего тремя основными отмеченными особенностями. Они, однако, не исчерпывают собой всех особенностей интеллекта руководителя.

Так, очень значимую роль в организации управленческой деятельности играет уже отмечавшееся интеллектуальное свойство *метакогнитивной осведомленности*. Оно состоит в адекватном самовосприятии и использовании сильных сторон своего интеллекта, а также — в учете и умении «прятать» его слабые стороны<sup>1</sup>. Умение использовать именно наиболее развитые личностные и познавательные качества, избегать при этом способов интеллектуальной деятельности, которые требуют «включения» недостаточно развитых качеств — это один из главных механизмов высокопродуктивной интеллектуальной деятельности. По отношению к деятельности руководителя он, однако, специфичен. 1. Он становится более рельефным и выраженным в связи с большой сложностью и жесткостью условий управленческой деятельности. Эти условия в наибольшей мере «высвечивают» сильные и слабые стороны интеллекта руководителя, усиливают требования реализации первых и недопустимость вторых. 2. Комбинация по принципу «опора на достоинство — подавление недостатков» лежит в основе стилевых особенностей деятельности руководителя. Исследования показывают, что именно правильный учет своих «плюсов» и «минусов» является одной из главных причин формирования того стиля деятельности, который наиболее соответствует личностным особенностям. 3. Одной из главных «забот» руководителя является его имидж, репутация, авторитет. Отсюда метакогнитивная осведомленность приобретает черты не только внутреннего регулятора интеллектуальной деятельности, но и становится регулятором внешнего поведения руководителя. В результате выбираются такие способы поведения и воздействия на

<sup>1</sup> У Б. Шоу как-то спросили: «Как стать мудрым?». «Для этого надо старательно прятать глупые мысли», — ответил он.

подчиненных, которые в наибольшей мере базируются «на сильных сторонах» и, что главное, — подчеркивают их.

Другое обобщенное интеллектуальное качество — *открытая познавательная позиция*, также специфично для деятельности руководителя. Оно лежит в основе ряда важных особенностей его поведения. Это, прежде всего, такие значимые для деятельности качества руководителя, как «восприимчивость к новому», «открытость для мнений других», «готовность изменить взгляды», «направленность на поиск новых сведений» и др. Кроме того, данное качество является необходимым условием и для проявления креативности и самообучаемости в деятельности руководителя.

Далее, проявления *интеллектуального стиля* (как еще одного качества интеллекта) в управленческой деятельности также специфичны. Основные — «чистые» стили (исполнительский, законодательный, оценочный) не вполне адекватны комплексному характеру деятельности руководителя, хотя компоненты каждого из них и предполагаются ею. Оптимальным для нее выступает *комбинированный* интеллектуальный стиль — своеобразный синтез в практическом интеллекте ведущих компонентов этих стилей, в особенности законодательного и оценочного.

Среди основных *типов интеллектуальной одаренности* также достаточно отчетливо выделяется два наиболее отвечающих своеобразию управленческой деятельности типа: четвертый и шестой («компетентные» и «мудрые»). Именно они характеризуются наибольшей практической (профессиональной, социальной) ориентацией использования интеллектуального потенциала. Они определяют богатый профессиональный и социальный опыт, а также умение реализовать его на практике. Руководителям с «компетентным типом» интеллектуальной одаренности в наибольшей мере присуща важнейшая черта, которая в последнее время обозначается понятием «экспертность системы управленческих знаний». Другой из указанных типов характеризуется *социальной изоциренностью* способов поведения и воздействия на подчиненных, а также очень развитыми *прогностическими способностями*. Они, в частности, могут компенсировать определенные недостатки в уровне компетентности, «экспертности» руководителя.

Интеллект хотя и очень обобщенная, но все же — одна из способностей личности, входящая в целостную структуру всех иных — также общих способностей. Он при этом испытывает

на себе их воздействие и приобретает специфику проявления в деятельности. Так, очень значима связь интеллекта с общей способностью, обозначаемой понятием *обучаемости*. В деятельности руководителя эта способность выступает в специфическом проявлении и предстает не только как обучаемость, но и как самообучаемость. Готовность и способность к непрерывному совершенствованию своих управленческих знаний и умений — важнейшая особенность «эффективных руководителей». Она обеспечивает постоянное обогащение их управленческого арсенала, «не дает отстать» от постоянно и быстро изменяющихся внешних условий и требований. Достаточно сказать в этой связи, что в обобщенном перечне наиболее важных управленческих качеств, составленном на материале множества частных исследований [193], это качество занимает четвертое по значимости (т.е. очень высокое) место — вслед за компетентностью, про-гностичностью и реалистичностью. Самообучаемость — это способность к обогащению и трансформации своего личного и профессионального управленческого опыта на материале, «на уроках» своей собственной деятельности. Хорошо известно мнение о том, что «ничто так сильно не учит, как свои собственные ошибки». Главными условиями высокой самообучаемости являются две особенности организации профессионального опыта. Во-первых — его *открытость* для изменения, совершенствования («закрытый» профессиональный опыт — один из сильных тормозов профессионального развития руководителя). Во-вторых — *готовность и умение* трансформировать опыт под влиянием новых данных. В этом плане принято говорить о лабильности и гибкости опыта как черте, противоположной консерватизму и косности. Высшая ступень самообучаемости, однако, состоит в умении учиться не только и не столько на своих ошибках, сколько на ошибках других (равно как на своих и чужих достижениях). Наконец, наиболее «ценный вклад» обучаемости и самообучаемости в деятельность руководителя состоит в том, что они являются психологической основой для формирования управленческого опыта в целом, а он — важнейший фактор управленческой эффективности и не только сопоставим по силе с интеллектом, но иногда и превосходит его.

Многообразны и специфичны проявления в интеллектуальной деятельности руководителя другой общей способности — *креативности*. В «обыденной психологии управления» это нашло

## ГЛАВА 18. ИНТЕЛЛЕКТ РУКОВОДИТЕЛЯ

свое четкое отражение в понятии «творческого отношения к делу». В психологическом плане следует различать ряд основных направлений влияния этой способности на управленческую деятельность. Во-первых, она лежит в основе такого важнейшего качества руководителя, как «умение видеть проблемы», чувствительности (сензитивности) к проблемам, а также в основе выбора среди них требующих первоочередного решения. Во многих случаях именно раннее обнаружение проблем и вмешательство в них не дает им перерасти в более сложные и трудноразрешимые. Это является значимым фактором эффективного управления. Своеобразный — «профилактический» стиль отношения к проблемам характерен для «активной стратегии» управления, для стиля «опережающего управления» в целом [76].

Во-вторых, еще более выражена роль креативности в реализации другой важнейшей и наиболее специфической деятельности руководителя — в функции формулировки перед подчиненными новых задач, в выдвижении новых целей организации. Активность руководителя в этом плане, умение четко и доступно ставить задачи и формулировать цели — неотъемлемый атрибут эффективного управления. Это, однако, возможно лишь в том случае, если цели и задачи уже предварительно ясны самому руководителю<sup>1</sup>. В-третьих, креативность проявляется и в решении уже существующих проблем. Ключевое умение руководителя состоит в том, чтобы быть в состоянии предложить нетрадиционное, новое, «не видимое» другими решение проблемы или подход к ней. Это очень сильно содействует укреплению его профессионального и социального авторитета. В данном случае креативность выступает как *оригинальность мышления* руководителя, его нестандартность. В-четвертых, особую значимость креативность имеет и для реализаций одной из основных функций управленческой деятельности — инновационной. Напомним, что креативность — это не только способность к творчеству, к новым решениям старых проблем, но и *потребность* в этом. Если она характерна для руководителя, если он мотивирован на осуществление инновационных процессов, то сами эти процессы становятся «нормой жизни» организации, осуществляются в ней более эффективно. В-пятых, креативность необходима для эффективной реализации и другой

<sup>1</sup> «Главная задача руководителя — это то, какую задачу (или задачи) и как сформулировать перед подчиненными» [81].

функции управления — экспертно-консультативной. Для того чтобы эффективно руководить экспертами, а также самому достойно выступать в этой роли, необходим соответствующий высокий интеллектуальный потенциал в целом, умение оригинально и нестандартно им распорядиться при решении экспертных задач. Они, как правило, носят инновационный и нестандартный характер, предполагают креативный подход к их реализации. Итак, специфика проявления креативности в интеллектуальной деятельности руководителя состоит в том, что она выступает основой для определенного симптомокомплекса иных, более частных познавательных и личностных качеств, непосредственно и значимо влияющих на реализацию главных функций управления.

Аналогичную роль в организации управленческой деятельности играет и другая общая способность — способность к *саморегуляции*. Она также лежит в основе целого комплекса интеллектуальных и личностных свойств, влияющих на успешность выполнения многих управленческих функций и деятельность в целом. Во-первых, произвольная саморегуляция интеллектуальной деятельности конкретизируется в *основных операциях* и свойствах практического мышления, рассмотренных ранее, — планировании, прогнозировании, контроле, оценке. Все они подлежат обязательному произвольному осознаваемому контролю, а значит — саморегуляции. От меры ее совершенства зависит эффективность всех основных операций практического мышления. Во-вторых, саморегуляция обеспечивает такое важнейшее качество интеллектуальной деятельности руководителя, как *критичность мышления*. Развитую саморегуляцию можно уподобить своеобразному «фильтру», «внутренней цензуре». Она обеспечивает контроль за достоверностью поступающей информации, за обоснованностью мыслительной обработки информации («трезвостью», «приземленностью»), за адекватностью своего поведения в целом. В-третьих, развитая способность к саморегуляции позволяет оптимальным образом распорядиться своими наличными интеллектуальными и иными ресурсами. Это проявляется во многих аспектах организации управленческого труда: в умении выбрать способы работы, наиболее отвечающие индивидуальным особенностям, адекватно спланировать свой рабочий день, спланировать мероприятия на среднесрочную и долгосрочную перспективу,



распорядиться своим «временным ресурсом», наконец, вообще — четко спланировать рабочее время и др. В-четвертых, важным проявлением способности к саморегуляции в деятельности руководителя является возможность на ее основе управления *собственным состоянием*, контроля за ним. Для руководителя, как ни для кого другого, в наибольшей степени актуальны требования «владеть собой», «не поддаваться эмоциям», «не впадать в панику», «быть оптимистичным», «ровным с подчиненными», «беспристрастным» и т.д. Все это, однако, сопряжено и с наибольшими трудностями, свойственными именно управленческой деятельности, — высокой ответственностью, сложностью, социальными отношениями, эмоциогенностью, конфликтностью. Данное свойство является также одним из факторов стрессустойчивости к негативным внешним условиям. В своем высшем проявлении стрессустойчивость — это способность не только сохранять высокое качество деятельности в сложных и экстремальных условиях, но и повышать дееспособность, «усиливать» интеллектуальную деятельность пропорционально сложности этих условий.

*Рефлексивность* как общая способность личности также Специфическим образом проявляется в деятельности руководителя, придает своеобразие его интеллектуальным функциям. Ее роль рассматривается в гл. 21; здесь же отметим два следующих обстоятельства.

Данная способность является психологической основой для механизмов «рефлексивного управления». Его основной принцип состоит в признании «управляющим» того, что «управляемый», обладая всеми теми же качествами, что и он сам, будет вести себя в ситуации так же, как и он — т.е. правильно, наиболее эффективно с точки зрения самого «управляющего»<sup>1</sup>. Следовательно, для того чтобы предвидеть особенности поведения подчиненного, руководитель должен мысленно встать на его позиции управляемого, что и достигается посредством рефлексии.

Развитая рефлексия является предпосылкой для так называемого оттормаживания непосредственных, часто импульсивных реакций на происходящее. В психологии существует понятие

<sup>1</sup> Суть этого принципа хорошо выразил по отношению к полководческому искусству управления А. Мольтке: «На войне часто приходится принимать в соображение вероятные действия противника и в большинстве случаев наиболее вероятным оказывается, что противник принимает правильное решение» (по 92].

«рефлексивной паузы», благодаря которой в поведение включаются дополнительные интеллектуальные операции. Эмпирически это отражено в ряде общеизвестных выражений, используемых для описания деятельности руководителя: «иногда лучше не ответить, чем ответить», «молчание — золото», «сделать паузу» и др. Умение «держаться паузу» — не менее важное доказательство интеллектуальной зрелости, чем быстрота в действиях, в принятии управленческих решений [103].

Вместе с тем управленческая деятельность характеризуется и как бы противоположным требованием к интеллектуальной деятельности. Это — требования к *скорости* переработки информации, к скорости ее «вспоминания» (актуализации), к скорости («мгновенности») реакции на события, и в особенности в *быстроте принятия решений*. Большинство задач оперативного управления, все экстренные ситуации или напряженные режимы деятельности базируются на скоростных качествах обработки информации. В силу этого «скоростной фактор интеллекта» выступает в качестве ведущего для реализации функций оперативного управления, а также для преодоления экстремальных ситуаций, типичных для управленческой деятельности.

Со «скоростным фактором» тесно связана, но не тождественна ему еще одна общая способность — *общая активность*. Ее психофизиологической основой выступает тот или иной уровень общей *активированности нервной системы*. Он зависит от индивидуальных особенностей нейрофизиологических структур мозга (прежде всего — ретикулярной формации), а также от особенностей метаболизма организма в целом. Доказано, что интеллектуальная активность является важным условием высокой креативности и, следовательно, всех тех качеств руководителя, которые производны от нее. Одновременно интеллектуальная активность является и важнейшим фактором общей — личностной — активности уже не только как познавательного, но и как социального качества. В этом плане интеллектуальная активность предопределяет уровень развития таких важных управленческих качеств, как общительность, предприимчивость, уверенность в себе, самостоятельность, доминантность, энергичность, инициативность, стремление к достижениям и др. В психологии управления симптомокомплекс качеств руководителя, производный от общего свойства активности, обозначают понятием *общественной энергичности* [53].

## ГЛАВА 18. ИНТЕЛЛЕКТ РУКОВОДИТЕЛЯ

В заключение необходимо отметить еще одно — очень важное для руководителя свойство — *устойчивость к неопределенности*. В общем плане она определяется как способность к эффективному управлению в условиях неопределенности; а в более узком — как способность сохранять параметры эффективности управления при нарастании степени неопределенности условий. Способность действовать «в тумане неопределенности» столь же важна для руководителя, сколь типичны для управленческой деятельности условия неопределенности. Более того, именно способность сохранять параметры управления на приемлемом уровне в условиях все возрастающей неопределенности, компенсировать ее из источников своего управленческого опыта выступает, как показывают исследования, важнейшей характеристикой и надежным индикатором профессиональной квалификации руководителя [32]. Устойчивость (толерантность) к неопределенности имеет довольно сложную психологическую структуру и включает в себя три основных компонента:

1. Способность *когнитивной компенсации* неопределенности, т.е. реконструкции, восполнения недостающей информации.
2. Способность к восприятию неопределенных ситуаций не как тревожных и *психотравмирующих*, а как, хотя и трудных, но рядовых.
3. Симптомокомплекс собственно *личностных* качеств, в частности: экстравертированность, эмоциональная стабильность, невысокая рефлексивность, независимость от группы, интернальность и др. В исследованиях показано, что наиболее эффективные руководителя сочетают в себе высокую устойчивость к неопределенности с еще одной очень интересной, но реже встречающейся способностью — *склонностью к неопределенности*. Она проявляется в субъективном предпочтении ситуаций, содержащих неопределенность, по сравнению с полностью определенными ситуациями. Первые рассматриваются как более эмоционально привлекательные, субъективно комфортные, содержащие большие возможности для получения высоких результатов. Эта способность связана с еще более общими личностными качествами — *склонностью к риску* и *мотивацией достижения* (см. гл. 24). Небезынтересно отметить также, что свойства устойчивости и склонности к неопределенности являются *независимыми* друг от друга. Существует специфическая типология личностей руководителей в зависимости от сочетания меры выраженности этих свойств (рис. 23).

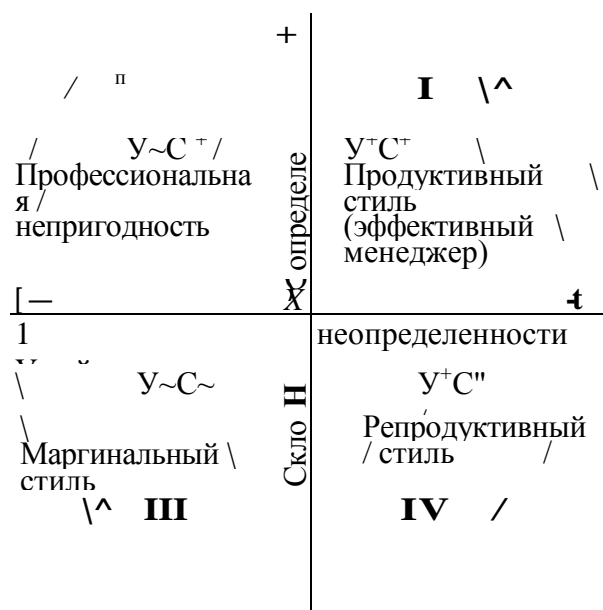


Рис. 23. Типология стилей управления в зависимости от отношения к неопределенности

Доказано, что лишь лица, принадлежащие к I и IV секторам, могут быть вообще признаны пригодными к управленческой деятельности; наиболее профессионально успешными являются лица с сочетанием У<sup>+</sup>С<sup>+</sup>.

Итак, в данной главе охарактеризованы основные — как общие, так и специфические особенности интеллекта руководителя. Эти особенности, раскрывая интеллект руководителя прежде всего как практически-социальный, теснейшим образом взаимодействуют со всеми иными качествами руководителя — с особенностями его личности, с коммуникативными, мотивационными, регулятивными процессами, с особенностями его эмоциональной сферы, системой межличностных взаимодействий и т.п. Все эти качества, сквозь призму которых преломляется система интеллектуальной регуляции деятельности, одновременно имеют и важное самостоятельное значение для управленческой деятельности и поэтому также должны быть рассмотрены.

## Глава 19. Регулятивные процессы в управленческой деятельности

### 19.1. Общая характеристика регулятивных процессов

Рассмотренные в предыдущих главах когнитивные психические процессы, а также интеллект в целом играют важнейшую роль в организации деятельности руководителя. Кроме того, они наиболее изучены, а их роль в обеспечении любой (в том числе и управленческой) деятельности, поведения в целом наиболее самоочевидна; все эти процессы *непосредственно даны* человеку в его самонаблюдении<sup>1</sup>. Поэтому в особенности когнитивные процессы интеллекта выступают и как наиболее очевидные средства, механизмы реализации управленческой деятельности.

Вместе с тем когнитивные процессы являются хотя и важнейшим, но лишь одним из классов процессов, обеспечивающих управленческую деятельность. Другим классом является совокупность психических процессов, обозначаемая понятием *регулятивных процессов* деятельности. Необходимость в них связана с тем, что только когнитивные процессы *недостаточны* для целостной организации деятельности. Это связано со следующими причинами.

Во-первых, любой из когнитивных процессов теснейшим образом взаимосвязан со всеми другими, взаимодействует с ними и испытывает на себе их сильное влияние. Это проявляется и при характеристике восприятия, когда оно выступает как межличностная перцепция, насыщенная компонентами прошлого опыта (память) и оценочными операциями (мышление). Это же отчетливо видно и при описании оперативной памяти, главным свойством которой в деятельности руководителя является моби-

<sup>1</sup> Еще Р. Декарт отмечал, что сомневаться можно во всем, но только не в том, что существует само сомнение; это отражено в его знаменитом «*cogito ergo sum*» — «мыслю, следовательно существую».

лизационная готовность информации. Последняя, однако, прямо зависит от меры организованности знаний в прошлом опыте, связана со стилями восприятия и, в особенности, с когнитивной, мыслительной организацией опыта. Поэтому любой когнитивный процесс — это определенная абстракция, а в деятельности, особенно в такой сложной, как управленческая, все они реализуются *комплексно*, как некая целостная система. В ней отдельные когнитивные процессы закономерно организованы и синтезированы. Следовательно, должны быть и специальные процессы, обеспечивающие такой синтез: процессы, регулирующие работу когнитивной системы.

Во-вторых, все когнитивные процессы не только соорганизованы друг с другом, но взаимодействуют также и с иными процессами психики — эмоциональными, мотивационными, волевыми. Хорошо известно, например, как сильно может видоизменяться мышление под влиянием сильных, а тем более — стрессовых эмоциональных факторов и состояний. Столь же известна, например, «эмоциональная блокада» памяти при сильных негативных эмоциях. Напротив, положительные эмоции оказывают, как правило, облегчающее (фасилитирующее) влияние на когнитивные процессы. Следовательно, взаимодействие когнитивных процессов с эмоциональными, мотивационными и волевыми процессами также требует их соорганизации, регуляций их отношений друг с другом.

В-третьих, все когнитивные процессы по своей основной функции, по своей исходной ориентации направлены, прежде всего, на познание, на ориентировку в среде, на переработку информации (что и отражено в их обобщающем названии). На основе результатов обработки информации затем осуществляется организация деятельности. Однако организация деятельности, ее построение и реализация — это также очень сложная и вполне самостоятельная задача. Она поэтому требует специальных средств ее решения, специальных психических процессов, направленных на это. В особой мере это относится опять-таки к управленческой деятельности, поскольку именно она характеризуется наибольшей степенью сложности. Она не может реализовываться «автоматически», не будучи снабженной специальными психологическими процессами, обеспечивающими ее регуляцию.

В связи со всеми этими причинами в психологии сложились представления о еще одной (наряду с когнитивной) подсистеме

психических процессов — регулятивной. Соответственно, наряду с классом когнитивных процессов, выделяется еще один их класс — регулятивные психические процессы. Все они имеют *иную*, нежели когнитивные, исходную ориентацию, иную основную функцию. Они направлены непосредственно на построение, организацию и регуляцию деятельности. *Состав* этого класса процессов определяется теми задачами, которые необходимо решать при построении деятельности. Действительно, любая деятельность направлена на достижение определенной цели; однако это возможно лишь в том случае, если сама цель будет сформулирована человеком, т.е. будет реализован специальный и очень сложный процесс *целеобразования*. Любая деятельность, далее, немыслима без плана, что предполагает реализацию другого — и также очень сложного, специального процесса — *планирования*. Построение деятельности объективно предполагает необходимость прогноза изменений среды и, следовательно, требует реализации процесса *прогнозирования*<sup>1</sup>. По ходу деятельности постоянно возникают проблемные ситуации, задачи, условия неопределенности, которые объективно требуют от человека решения — выбора. Тем самым появляется необходимость в еще одном деятельностном процессе — процессе *принятия решения*. Постоянно возникает также и необходимость в контроле промежуточных и конечных результатов деятельности, а также самого ее хода, что предполагает необходимость подключения другого деятельностного процесса — *самоконтроля*. Построение деятельности требует также процессов *самопрограммирования* своих действий и процессов внесения корректив в ход деятельности — процессов *коррекции*.

Таким образом, без всех перечисленных процессов деятельность просто невозможна. Они составляют важную часть содержания деятельности. Без них анализ деятельности не может считаться полным. Все эти процессы являются комплексными, синтетическими по своему строению. Они включают в свой состав как основные когнитивные процессы, так и эмоциональные, волевые, мотивационные процессы. Например, процесс принятия решения, безусловно, требует от человека реализации всех его познавательных способностей — восприятия информа-

<sup>1</sup> Процесс прогнозирования по многим сходен с процессом *анпицитири* — предвосхищения будущих событий.

## 19.1 ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РЕГУЛЯТИВНЫХ ПРОЦЕССОВ

ции, актуализации информации из прошлого опыта (памяти), мысленной ее переработки, подключения его интеллектуального потенциала. Однако он не исчерпывается только когнитивными процессами, только рациональными механизмами. Хорошо известна та роль, которую играют в процессах принятия решения, особенно в трудных или даже критически важных жизненных ситуациях, эмоциональные и волевые факторы, мотивация личности. Поэтому регулятивные процессы как раз и являются теми синтетическими образованиями, в которых достигается целостность, соорганизованность «работы» всех основных психических процессов. В силу этого регулятивные процессы обозначаются понятием *интегральных процессов* психической регуляции деятельности [33]. Они образуют *второй основной класс* процессов (наряду с когнитивными) — класс регулятивных, или интегральных психических процессов.

В этот класс входят процессы целеобразования, антиципации (прогнозирования), принятия решения, планирования, программирования, самоконтроля, коррекции. Все они формируются и развертываются под влиянием специфически деятельностных задач, направлены на организацию деятельности. Одновременно они выступают как продукты закономерного объединения, синтеза всех уже рассмотренных нами когнитивных процессов, а также — эмоциональных, волевых и мотивационных процессов. Поэтому их рассматривают в качестве процессов «второго порядка» сложности по отношению к процессам «первого порядка» (когнитивным, эмоциональным, волевым, мотивационным).

Наряду с этим интегральные процессы являются более комплексными еще и потому, что они более сильно и непосредственно, нежели все иные процессы, связаны с основными личностными качествами. Например, такое важное для руководителя личностное качество, как доминантность, косвенно проявляется и в процессах мышления, и в процессах межличностного восприятия, и в процессах эмоционального отношения к окружающим. Однако его влияние на интегральные процессы существенно более сильно, а в ряде случаев является определяющим. Так, доминантность непосредственно определяет стиль выработки и принятия управленческих решений, т.е. само содержание процесса принятия решения. Аналогична роль волевых качеств личности в определении форм и степени жесткости реализации процесса самоконтроля.



Тесная связь интегральных процессов с личностными качествами проявляется и в том, что индивидуальная мера развития каждого из них сама по себе выступает как личностное качество. Свидетельством этого является совокупность психологических понятий, обозначающих личностные качества, *производные* от каждого из интегральных процессов: целенаправленность и целеустремленность личности, ее прогностичность («дальновидность»), решительность, способность к планированию, самодисциплина (самоконтролируемость) и др. Наоборот, недостаточное развитие этих процессов обозначается другими — негативными, но также производными от интегральных процессов свойствами личности — «разбросанность», «близорукость», «нерешительность», спонтанность, отсутствие «внутренней дисциплины» и пр.

Регулятивные — интегральные процессы, несмотря на их огромную важность для деятельности, значительно менее изучены, нежели все иные классы психических процессов. И хотя каждый из них в отдельности известен давно и хорошо, все они вместе лишь сравнительно недавно стали рассматриваться в качестве особого класса психических процессов, обладающего специфическими психологическими особенностями [32]. Он наиболее характерен именно для управленческой деятельности, связан с главными ее особенностями. Основной особенностью строения управленческой деятельности является то, что она требует выполнения некоторой постоянной — инвариантной совокупности главных *управленческих функций*. Они были описаны уже в одной из самых ранних школ управления — «административной», или классической, школе и далее сохраняются во всех, в том числе и в современных подходах. Реализация этих функций, собственно говоря, и составляет суть управления как такового. Это, напомним, функции целеобразования, прогнозирования, принятия решения, планирования, программирования, контроля, оценки, коррекции<sup>1</sup>. Нетрудно увидеть, что перечень этих функций фактически идентичен составу интегральных, регулятивных психических процессов. И это совершенно закономерно. Дело в том, что управленческая деятельность — это всегда клю-

<sup>1</sup> Можно видеть, что речь идет о первой — *главной* группе управленческих функций, связанных с организацией самого процесса деятельности, — об административных функциях.

ческое звено в организации совместной деятельности; руководитель — это «регулятор», организатор совместной деятельности. Но совместная деятельность, как и любая иная, требует для своей организации специальных, направленных на ее построение регулятивных, интегральных процессов — целеобразования, прогнозирования, принятия решения и т.д. Поэтому все основные управленческие функции есть не что иное, как интегральные процессы ее организации. Прерогатива же руководителя состоит в том, чтобы организовать и реализовать эти процессы.

Следовательно, можно констатировать глубокое сходство строения индивидуальной и совместной деятельности, сходство функций управления и класса интегральных процессов. И совместная, и индивидуальная деятельность требуют осуществления одних и тех же «организационных средств». Однако в совместной, управленческой деятельности они предстают как основные функции управления, а в индивидуальной деятельности — как интегральные, регулятивные психические процессы. Поэтому в теории управления сложилось представление о том, что управленческие функции и интегральные процессы — это как бы две разные формы воплощения одного и того же управленческого, *регулятивного инварианта*. Этот инвариант включает систему средств, благодаря которым строится деятельность, реализуется управление. Для обозначения этого инварианта используется также понятие *латентной структуры* управления.

Из подобия строения индивидуальной и совместной деятельности следует один из важных выводов психологии управления. Он определяет главные психологические требования к личности руководителя. Для того чтобы эффективно осуществлять управленческие функции — функции целеобразования, прогнозирования, принятия решения, контроля, коррекции и др., руководитель как субъект управления должен сам обладать этими регулятивными средствами в достаточно сформированном виде. Проще говоря, для того чтобы эффективно организовывать других, владеть средствами этой организации (управленческими функциями), он должен уметь эффективно организовывать свою деятельность (т.е. обладать средствами интегральных процессов). Чем более эффективны и сформированы у него регулятивные процессы, тем более эффективной будет и реализация управленческих функций. Данный вывод неоднократно подтверждается исследованиями и высказываниями ведущих теоретиков управления.

### 330 ГЛАВА 19. РЕГУЛЯТИВНЫЕ ПРОЦЕССЫ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Например, У. Брэддик отмечает: «Ничего сверхъестественного в менеджменте нет. Мы все привыкли управлять своей собственной жизнью — мы должны решать, что мы хотим получить от жизни; мы планируем, как использовать наше время и энергию с тем, чтобы достигнуть поставленных целей с наименьшими усилиями. Время от времени мы должны анализировать наши успехи. Мы должны принимать сложные решения о направлениях, приоритетах, конфликтных ситуациях и препятствиях. Мы должны стараться помогать в трудную минуту, нам следует объединяться с другими. Управление организацией включает именно эти действия и процессы» [8].

В психологическом плане очень важно подчеркнуть существование следующей — общей закономерности. Руководитель в своей деятельности *переносит* на выполнение основных управленческих функций те особенности, которыми характеризуется система сложившихся у него регулятивных, интегральных процессов. Например, он формулирует и ставит перед подчиненными цели так, как он это «умеет и привык» делать сам для себя, т.е. под влиянием сложившегося у него процесса целеобразования. Он организует выработку и принятие решения подчиненными так, как он сам понимает этот процесс и в какой мере владеет навыками принятия решения. Он так строит функцию планирования, как сам привык и умеет планировать и т.д. Поэтому эффективность реализации управленческих функций уже не просто зависит от сформированности у руководителя основных регулятивных процессов, а определяется ею. Трудно, например, ожидать от руководителя «стратегичности» и высокой «прогностичности» управления, если у него психологически слабо представлен, не развит процесс прогнозирования как таковой. Еще труднее представить эффективную организацию управленческой функции контроля в случае несформированности процесса самоконтроля у того, кто контролирует. Таким образом, регулятивные процессы являются наиболее непосредственными и сильными факторами организации управленческой деятельности и ее успешности. В силу этого их рассмотрение является важным аспектом характеристики управленческой деятельности. Дополнительную и особую значимость ему придает то, что одним из интегральных процессов является процесс принятия управленческих решений. Он является основным для организации управленческой деятельности в целом.

Первой и наиболее общей особенностью интегральных процессов, позволяющей рассматривать их как особую разновидность системы психических процессов, является то, что они по *механизмам* своей реализации, несомненно, выступают как собственно психологические образования. Другими словами, им присущи все те основные свойства, которыми характеризуются иные классы психических процессов — идеальность, целенаправленность, субъективность, предметность.

Вторая особенность, также общая для всех интегральных процессов, состоит в том, что для каждого из них существует *специфический операционный состав* средств, через которые они осуществляются. Принято считать, что наличие у того или иного психического процесса *собственного* и специфического для него операционного состава — это его важнейший признак. На его основе тот или иной процесс выделяется как особый и самостоятельный. Свой особый состав есть у каждого из уже рассмотренных когнитивных процессов. Например, для процесса мышления его операциями являются анализ, синтез, сравнение, обобщение, абстрагирование и др. Любой из интегральных процессов также имеет специфический для него операционный состав. Например, процесс принятия решения включает такие операции, как распознавание исходной неопределенности, формулировка задачи выбора, генерация альтернатив, селекция альтернатив, формулировка критериев, выбор альтернатив, коррекция выбора и др.

Две следующие особенности интегральных процессов частично уже были отмечены. Это — *синтетичность состава* и *регулятивная направленность* интегральных процессов. Синтетичность состоит в том, что любой из интегральных процессов является комплексным, образуется посредством синтеза всех иных классов психических процессов (когнитивных, эмоциональных, волевых, мотивационных). Регулятивная направленность состоит в том, что каждый из интегральных процессов исходно ориентирован на организацию деятельности, на решение какой-либо из связанных с деятельностью задач («выработать цель», «составить план» и пр.).

Следующая особенность интегральных процессов состоит в том, что они являются *связующим звеном*, как бы «мостом» от когнитивных процессов к исполнительским действиям. В самом деле, после того как человек сориентировался в среде, выявил и осознал ее особенности (т.е. реализовал когнитивные процессы),

он должен действовать в ней. Но для того чтобы действия, деятельность в целом были организованы, необходимы специальные процессы такой организации — регулятивные процессы. Иначе говоря, регулятивные, интегральные процессы развертываются не только на основе когнитивных, но и в основном — после них; они поэтому обозначаются и как *метакогнитивные*.

Далее, еще одной особенностью интегральных процессов является то, что каждый из них приурочен к определенному *этапу* организации деятельности. Начальный этап предполагает реализацию процесса целеобразования, затем его сменяет процесс прогнозирования, далее наиболее развернутыми становятся процессы принятия решения, планирования, самоконтроля, а завершающие этапы требуют максимальной включенности процессов оценки результатов и их коррекции. Следовательно, тот или иной интегральный процесс — это одновременно и определенный этап организации деятельности. Их совокупность образует поэтому целостный цикл организации деятельности — от формирования цели до коррекции полученных результатов.

Задачи, связанные с организацией деятельности, характеризуются очень большими различиями в сложности (от элементарных, рутинных до инновационных, творческих). Отсюда вытекают большие различия меры сложности интегральных процессов. В предельно простых задачах они могут реализовываться в сокращенной (редуцированной) форме, далее без произвольного — осознаваемого контроля, т.е. «автоматически». В этом случае они приобретают форму психологических *операций* (главной отличительной чертой операций как раз и является их неосознаваемый характер). Таковы, в частности, многие акты самоконтроля в ходе деятельности, осуществляемые человеком как бы «параллельно» решению других задач и выполнению других действий. Однако при усложнении задач интегральные процессы также приобретают более сложные формы. Они становятся более развернутыми, приобретают самостоятельную цель и подлежат осознанию. В этом случае они приобретают форму *действий*. Наконец, в предельно сложных случаях они могут трансформироваться во вполне самостоятельную, очень сложную и ответственную деятельность. Такая трансформация наиболее типична для управленческих задач и функций. По существу, каждая ее основная функция или задача требует очень сложной и развернутой, вполне самостоятельной деятельности по ее осуществлению. Напри-

мер, деятельность руководителя по планированию работы организации, деятельность по организации системы контроля и др. Поэтому еще одной общей особенностью интегральных процессов является то, что они обладают свойством *полиморфности*: могут выступать во всех трех, известных в психологии основных формах — как операция, как действие, как деятельность.

В заключение необходимо отметить еще одну любопытную особенность интегральных процессов, резко отличающую их от класса когнитивных процессов. Последние очень явно различаются по степени сложности и образуют своего рода *иерархию*. На ее «вершине» располагается наиболее сложный и важный процесс мышления. Он подчиняет себе все иные процессы и включает их в себя. Поэтому в психологии по отношению к познавательным процессам используется понятие именно иерархии когнитивных процессов. Совершенно иную картину представляет собой система интегральных процессов. Среди них нельзя выделить какой-либо один, занимающий иерархически высшее положение в ней и, аналогично мышлению, организующий и координирующий всю эту систему. Любой из интегральных процессов в зависимости от конкретной ситуации может становиться ведущим, организовывать в целях своей реализации все другие процессы. Причем и смена «ведущей роли» тех или иных интегральных процессов по ходу деятельности осуществляется очень естественно, плавно и легко. Она зависит от изменения ситуаций, задач, этапа организации деятельности. Все это показывает, что интегральные процессы организованы не на основе иерархического принципа, а на базе иного — известного в науке и более общего принципа — *гетерархического*. Он характеризуется наличием *нескольких* «управляющих центров» одновременно, а также возможностью гибкого и динамичного перераспределения, смены «управляющих центров» в зависимости от конкретной ситуации. Интегральные процессы паритетны по значимости, а эффективность деятельности зависит от того, насколько полно в ней будут представлены и согласованы *все* эти процессы. Это обстоятельство в наибольшей мере проявляется именно в управленческой деятельности, отражает ее специфику и постоянно отмечается в теории управления [1186]. Эмпирически оно проявляется в том, что одна из основных трудностей управления как раз и заключается в необходимости *одновременного* обеспечения множества функций и решения множества

### 334 ГЛАВА 19. РЕГУЛЯТИВНЫЕ ПРОЦЕССЫ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

задач. Причем зачастую эти функции и задачи находятся в антагонистических отношениях друг с другом. Эффективность же деятельности определяется не максимизацией каких-либо функций при недостаточной обеспеченности хотя бы одной из них, а тем, насколько обеспечены все они одновременно. Реально это предполагает нахождение и установление компромисса между всеми основными функциями, задачами управленческой деятельности.

#### 19.2. Специфика основных регулятивных процессов в управленческой деятельности

Все рассмотренные психологические особенности являются общими для класса интегральных, регулятивных процессов. Вместе с тем каждый из них обладает и определенными специфическими особенностями, учет которых также способствует более полному пониманию содержания управленческой деятельности.

*Целеобразование.* Под целеобразованием понимается процесс формирования цели деятельности и ее конкретизации на подцели отдельных действий. Цель является *идеальной формой* представления результата деятельности того, что должно быть получено в ее итоге. Эта идеальная форма будущего результата складывается у человека до начала осуществления деятельности и в дальнейшем оказывает определяющее влияние на все ее содержание. Цель рассматривается в психологии в качестве *системообразующего фактора* деятельности. Это означает, что именно цель определяет собой компонентный состав деятельности (совокупность ее действий), систему связей между компонентами (их организацию в пространстве и времени), их временную упорядоченность — план, а также лежит в основе всех иных аспектов организации деятельности. Цель формируется на основе потребностей и мотивов личности и, в конечном итоге, направлена на их удовлетворение. На основе определения и осознания цели общие мотивы деятельности приобретают характер ее конкретных регуляторов, происходит процесс опредмечивания мотивов.

В результате соотнесения цели с системой мотивов личности складывается важнейшее психологическое образование — *личностный смысл* деятельности. Он показывает, что именно представляет собой деятельность для субъекта; какую значимость она

## 19.2. СПЕЦИФИКА ОСНОВНЫХ РЕГУЛЯТИВНЫХ ПРОЦЕССОВ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ 335

для него имеет, в чем сам субъект видит содержание и значение своей деятельности. При одной и той же цели, но при разных мотивах деятельность будет приобретать для субъекта разный личностный смысл. Например, при формально идентичной цели деятельности руководителя — обеспечить максимальную эффективность организации (или конкретнее — максимизацию прибыли) его мотивы могут быть различными. Это могут быть так называемые карьеровые мотивы, когда получение максимальной результата субъективно рассматривается как средство создания собственного позитивного имиджа, способствующего дальнейшему продвижению в иерархии управления. Но это могут быть и так называемые внутренние мотивы. Они связаны с тем, что для субъекта большой интерес представляет сам процесс деятельности, ее содержание. В этом случае личностный смысл деятельности для субъекта будет уже совершенно иной. Она будет являться для него не средством реализации более широких — карьеровых устремлений, а обладать самоценностью и удовлетворять его профессиональным мотивам.

В связи с важностью соотношения мотивов и целей, приводящих к формированию личностного смысла деятельности, в психологии существует понятие *вектора* мотив-цель. Это как бы «стержень», организующий вокруг себя всю систему деятельности. Вектор мотив-цель выступает в роли своеобразного «стержня», организующего всю систему психических процессов и состояний, которые в эту деятельность включаются. «Динамика перцептивных, мнемических, интеллектуальных и иных психических процессов, а также их взаимоотношения и переходы в контексте развертывающейся деятельности существенно зависят от основной образующей: вектора мотив-цель. То же можно сказать и о динамике работоспособности и эмоциональных состояний» [51]. Личностный смысл окрашивает деятельность в субъективные тона и определяет ее значимость для человека. Вектор мотив-цель выступает основным структурообразующим механизмом деятельности и определяет собой ее «технологию» — сам процесс достижения поставленных субъектом целей.

Существует три основные *формы* субъективных целей: цель-образ, цель-результат и цель-уровень достижений. Цель-образ — это идеальное представление будущего результата деятельности, образ этого результата, складывающийся до начала деятельности. Это — своего рода «мысленная картинка» того продукта, кото-



рый должен быть получен в конце деятельности. Например, реализуя деятельность по подбору кадров, руководитель формирует некоторый образ «идеального» (или нормативного) исполнителя для той или иной должности, включающий ряд основных требований к нему, его параметров (личностных и профессиональных качеств). Этот образ и будет в конечном итоге определять критерии отбора того или иного кандидата. Однако далеко не всегда цель может быть сформулирована в этом виде. Не менее, а, пожалуй, более распространенной является форма цели-результата. Например, типичной целью руководителя является следующая ее формулировка: «выполнить плановое задание». Здесь цель невозможно представить в виде какого-либо наглядного или мысленного образа. Она предстает как совокупность некоторых, в том числе количественно выраженных и словесно представленных требований к параметрам деятельности («обеспечить выпуск такого-то количества продукции, в такие-то сроки и с такими-то параметрами и издержками»). Цель-образ и цель-результат могут различаться для субъекта тем, какой *уровень* качественных показателей деятельности он считает для себя приемлемым; иными словами — какую «планку» будущего результата он устанавливает для себя до начала деятельности. Например, одна и та же цель-результат «сдать экзамен» — для каждого студента конкретизируется в различном субъективно ожидаемом и планируемом уровне — в той или иной оценке. Поэтому конкретное значение цели — уровня достижений также существенно влияет на сам процесс деятельности — на подготовку к экзамену.

В любой своей форме цель складывается до начала деятельности, а затем удерживается памятью в процессе деятельности, регулирует и направляет ее. Идеальный образ, представление будущего результата является регулятором деятельности. В этом плане в психологии установленной и достаточно своеобразный механизм действия целей. Процесс деятельности регулируется идеальным представлением о результатах, т.е. определяется тем, чего *еще нет*, но что должно быть получено в итоге деятельности. Иначе говоря, «причина» (сама деятельность) и «следствие» (ее результат, представленный в идеальной форме) как бы меняются местами: сначала есть цель как образ результата, а затем и на ее основе разворачивается сама деятельность. Такой тип соотношения причины и следствия — тип организа-

## 19.2. СПЕЦИФИКА ОСНОВНЫХ РЕГУЛЯТИВНЫХ ПРОЦЕССОВ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

337

ции какого-либо процесса (в данной случае деятельности) получил название «*детерминации по цели*», или целевого детерминизма.

Важнейшим свойством целей деятельности является, далее, то, что в своей деятельности субъект преследует обычно не одну, а множество различных целей. В связи с этим возникает необходимость соорганизации различных целей. Это происходит на основе упорядочивания целей по их объективной и субъективной значимости — приоритетности. Более того, даже в том случае, когда речь идет о какой-либо одной цели, одном виде деятельности, общая цель всегда конкретизируется и детализируется в совокупности подцелей различных порядков соподчинения. Общая и конкретные цели выстраиваются в определенную иерархию, предстают в качестве «дерева целей», в котором они должны быть увязаны и взаимосогласованы. Иерархичность системы целей — важное условие придания целостности, организованности всей деятельности, поведению. Цели различных уровней в идеале должны не противоречить друг другу, а «работать друг на друга». Аналогичный механизм описан в теории управления и получил название принципа «взаимоподдерживающих целей» (см. гл. 4).

Ключевым моментом процесса целеобразования является сам *механизм возникновения* — порождения целей. Его обозначают как механизм генерации субъективных целей. В настоящее время выделяются несколько основных способов генерации целей. Во-первых, цель может формироваться на основе *осознания мотива* и нахождения того объекта, который позволит реализовать этот мотив. Например, материальные мотивы могут быть удовлетворены через получение вознаграждения за выполнение той или иной работы. Субъект выбирает ту из них, которая, по его мнению, наилучшим образом (и с допустимыми затратами сил) позволит их удовлетворить. Формируется цель — выполнить ту или иную работу для реализации имеющихся мотивов материального плана.

Во-вторых, новые цели могут порождаться и в результате того, что первоначально сформулированная цель по каким-либо причинам оказывается невыполнимой и требуется ее *переформулирование* или вообще — постановка совершенно *иной* цели.

В-третьих, цели могут генерироваться и посредством выбора субъектом той или иной из них среди некоторого *заданного*

альтернативного их множества. Существует два основных типа задания целей (в том числе и целей в управленческой деятельности): 1. Способ *нормативного задания* целей, когда они уже в готовом виде «доводятся» до исполнителя (или предписываются вышестоящими инстанциями руководителю). Этот способ обозначается как механизм «принудительного» целеобразования. 2. Цели могут генерироваться и ненормативно, а являться продуктом активности, инициативы самого человека. В этом случае имеет место явление «добровольных» целей.

Существует и еще один — производный от двух основных способ (комбинированное целеобразование). Нормативно задаваемая цель рассматривается субъектом не только как необходимость, а личностно принимается им как обоснованная, справедливая и приобретает характеристики «добровольной» цели. В психологических исследованиях доказано, что «добровольные» цели характеризуются значительно большей эффективностью и продуктивностью деятельности. На «втором месте» стоят комбинированные цели. «Принудительные», навязанные цели наименее конструктивны. Данная закономерность лежит в основе ряда требований к руководителю, осуществляющему формулировку целей перед подчиненными. В частности, необходимо предоставлять им возможно большую свободу в формулировке целей; воз-можно более широко и действенно привлекать их к самому процессу формулировки и утверждения целей (а не только к их реализации). Важным является и требование, согласно которому цель должна быть не только *понята* подчиненными как необходимая, но и *принята* ими как субъективно значимая. Все эти и другие требования вытекают, таким образом, из фундаментального психологического феномена — коренного различия «своих» и «чужих» целей, разной эффективности деятельности при добровольном и принудительном целеобразовании. Истинное искусство и профессионализм руководителя состоят в том, чтобы уметь трансформировать изначально «чужие» для исполнителей цели (предлагаемые руководителем) в «свои» для них — т.е. не только понимаемые, но и принимаемые ими. Лишь в этом случае цели обретают действенность и динамическую силу, а деятельность по их достижению становится эффективной.

*Прогнозирование.* Этот процесс тесно связан с целеобразова-нием, поскольку формулировка (или выбор) целей всегда опирается на прогноз будущих событий, изменений состояния управ-

## 19.2. СПЕЦИФИКА ОСНОВНЫХ РЕГУЛЯТИВНЫХ ПРОЦЕССОВ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

339

ляемой организации. С психологической точки зрения процесс прогнозирования базируется на фундаментальной способности человека к предвосхищению — антиципации будущего. В свою очередь, антиципация является главной формой так называемого *опережающего отражения* субъектом действительности. Окружающий человека мир характеризуется противоречивым единством изменчивости и постоянства, вариативности событий и их повторяемости, цикличности; наличием определенных устойчивых закономерностей, связывающих прошлое, настоящее и будущее. На основе усвоения этих закономерностей, понимания временной цикличности событий и их частичной повторяемости оказывается возможным «заглядывать в будущее», отражать в сознании то, чего еще реально нет, но что с большой вероятностью должно произойти. Эта прогностическая информация учитывается при организации деятельности, позволяет заблаговременно учесть возможные события и тем самым значительно уменьшить неопределенность среды. В силу этого феномен опережающего отражения и процесс антиципации имеют универсальное значение для всех сторон жизни и деятельности человека. Для человека характерным является не только отражение прошлого и настоящего, но и активное овладение перспективой будущего. На его основе человек оказывается в состоянии действовать с определенным временным упреждением, «выходить за горизонт» наличного, что резко увеличивает его адаптивные возможности.

Понятно, что особую важность прогнозирование и антиципация имеют именно для управленческой деятельности. Дело в том, что задачи, цели, планы руководителя реализуются не им самим и *не сразу* после их выработки, а спустя определенное время (необходимое для их доведения до подчиненных и организации исполнения). Они уже изначально предназначены для — пусть и не столь отдаленного — будущего, для перспективы. Поэтому в самом процессе их выработки объективно необходим учет прогностической информации о тех изменениях, которые произойдут в ближайшее и более отдаленное время.

Процессы прогнозирования и антиципации, как и все другие интегральные процессы, могут разворачиваться в разных формах, отличающихся мерой сложности и содержанием, ^го может быть *текущее* прогнозирование, включенное в выполнение каких-либо иных действий и задач. Это — и *специальные*, осознаваемые и произвольно регулируемые субъектом действия по

реализации прогноза. Наконец, это — и самостоятельная *деятельность*, связанная с выполнением функций стратегического планирования и прогнозирования в управлении. Причем в последнем случае она может реализовываться не только в индивидуальной, но и в совместной, коллективной форме.

Важной особенностью процессов прогнозирования и антиципации является то, что они имеют *уровневое строение* [52]. Это значит, что они могут реализовываться на качественно разных уровнях сложности, с использованием различных психических процессов и механизмов. В настоящее время описано шесть таких уровней. *Субсенсорный* уровень антиципации включает неосознаваемые операции, обеспечивающие подготовку — преднастройку на выполнение определенных действий и даже отдельных движений, а также потенциальную готовность к тем или иным двигательным актам. *Сенсомоторная* и *перцептивная* антиципация, базируясь на процессах ощущения и восприятия, позволяет организовать действия не только на основе актуально воспринимаемых образов, но и с учетом тенденций их изменения, с учетом возможности появления новой информации. *Представленческая* антиципация базируется на существовании и функционировании так называемых антиципационных схем. Это — целостные представления о тех или иных ситуациях, включающие как обобщенную информацию прошлого опыта человека, так и тенденции их вероятных изменений. На высшем — *речемыслительном* уровне антиципации становится возможным глубокое и широкое обобщение и классификация ситуаций. Благодаря этому может осуществляться внеситуационное планирование деятельности. Основным механизмом антиципирования на этом уровне выступает формулировка *гипотез* об ожидаемых событиях [52].

Сопоставление антиципации указанных уровней позволило выявить дополнительные особенности этого процесса. Во-первых, каждый уровень антиципации соответствует определенному уровню сложности решаемых задач. Во-вторых, на каждом последующем уровне (от субсенсорного до речемыслительного) увеличивается «дальность» — разрешающая способность осуществляемых прогнозов, их временная перспектива. В-третьих, при этом усложняется и содержание самого процесса антиципации, изменяется состав тех психических процессов, на основе которых она осуществляется.

## 19.2. СПЕЦИФИКА ОСНОВНЫХ РЕГУЛЯТИВНЫХ ПРОЦЕССОВ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

341

В управленческой деятельности роль антиципации резко возрастает; она выступает в новой форме. Дело в том, что синхронизация индивидуальных действий исполнителей, являющаяся сутью управленческой деятельности, возможна лишь при одном решающем условии — предвосхищении планируемых действий и тех ответных реакций, которые возникнут в ответ на них. В результате этого возникает *рефлексивная антиципация* — формируется уже не только индивидуальный, но и коллективный прогноз; возникает своеобразный совместный антиципационный эффект [32]. Благодаря ему достигается не только лучшее взаимопонимание участников совместной деятельности, но и еще более возрастает глубина — «дальность» антиципации и ее точность (разрешающая способность). Коллективная, рефлексивная антиципация образует поэтому высший (и по сложности, и по мощности) уровень прогнозирования. Именно он наряду с рече-мыслительной антиципацией наиболее специфичен природе и содержанию управленческой деятельности.

Антиципация, следуя за целеобразованием и базируясь на нем, в то же время является основой для другого регулятивного процесса — *принятия решения*. Более того, саму антиципацию часто определяют через процесс принятия решения. Например: «Антиципация — это способность действовать, принимать те или иные решения с определенным временно-пространственным упреждением в отношении ожидаемых будущих событий» [52]. Этому — важнейшему для руководителя процессу — специально посвящена следующая глава.

*Планирование и программирование.* Содержание этих процессов частично уже было раскрыто в разделах, посвященных функции планирования в управленческой деятельности и специфике когнитивных процессов в ней. Необходимость обращения к ним и при анализе структуры деятельности руководителя, и при рассмотрении психических процессов, лежащих в ее основе, очень показательна. Во-первых, она подчеркивает явное и очевидное сходство системы регулятивных процессов и основных функций управленческой деятельности. Как среди первых, так и среди вторых одно из главных мест принадлежит именно планированию. Оно разворачивается в отношении *совместной деятельности* — и тогда предстает как функция управления ею. Но оно имеет место и в структуре *индивидуальной деятельности* — и тогда предстает как специфический регулятивный про-

### 342 ГЛАВА 19. РЕГУЛЯТИВНЫЕ ПРОЦЕССЫ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

цесс ее организации. Во-вторых, планирование, наряду с принятием решения, является и важнейшим компонентом практического интеллекта руководителя как основного когнитивного регулятора его деятельности: во многом предопределяет эффективность его познавательно-преобразующих действий. Во всем этом проявляется главная особенность процесса планирования, которая характеризуется понятием его «вездесущести»: оно выступает как *сквозной процесс* управленческой деятельности.

Строение процесса планирования в деятельности руководителя и его главные особенности во многом идентичны тем характеристикам, которые рассмотрены при анализе планирования как управленческой функции. Так, планирование в деятельности руководителя может быть предварительным и текущим; краткосрочным и перспективным; может выступать либо в относительно «жестком» (алгоритмизованном), либо в «мягком» виде (так называемое гибкое, или вариативное, планирование). Оно может быть либо детализированным и конкретным, либо намеренно обобщенным; может различаться по своему объекту и предполагать либо плановое распределение задач среди подчиненных, либо планирование производственного процесса. Наконец, оно может носить либо индивидуальный характер, либо к нему подключаются другие лица, и тогда оно выступает в коллегиальной форме.

В любом случае, однако, план, так же как и цель, формулируется до начала деятельности, или ее отдельных этапов. Он выступает поэтому сначала в идеальной форме. Но, в отличие от цели, отражающей представления о будущем *результате* деятельности, в плане отражаются стратегия и тактика *прогресса* ее осуществления. Следовательно, основная функция планирования — это пространственно-временное упорядочивание деятельности, выработка общих ориентиров деятельности и конкретных средств реализации ее целей и подцелей. План — это своеобразный «мост» от принятия решения об общих целях деятельности и ее основных требований к конкретной программе их реализации.

В деятельности руководителя планирование приобретает специфические особенности, связанные с характером ее предмета. Оно перестает быть только планированием индивидуальной деятельности самого руководителя; важнейшей становится задача планирования совместной деятельности: план разрабатывается не

## 19.2. СПЕЦИФИКА ОСНОВНЫХ РЕГУЛЯТИВНЫХ ПРОЦЕССОВ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

343

«для себя» (точнее — не только для себя), а «для других». Планирование становится поэтому и своеобразным *метапланированием*, выходящим за рамки индивидуальной деятельности руководителя. В психологии, однако, процесс планирования раскрыт, в основном, на материале индивидуальной деятельности. В этом отношении выделяются три основных способа планирования.

Элементарный способ планирования — работа «по ориентирам». В этом случае действия строятся и организуются по принципу реактивных ответов на внешние события. При этом выраженность самого планирования как разработки идеальной, предварительной схемы деятельности здесь минимальна. Деятельность в значительной мере подчинена ходу внешних событий. Способ планирования более высокого уровня сложности — это «работа по образцам». При этом человек имеет достаточно четкий предварительный, но стандартный (жесткий) план и стремится к его неукоснительному выполнению в установленном порядке. Возникающие «нештатные ситуации», трудные условия могут в этом случае полностью дезорганизовывать деятельность. Такой способ характерен для консервативно-репродуктивного стиля управления. Наиболее эффективный способ — это планирование деятельности с учетом предполагаемых изменений условий, в том числе вероятного возникновения тех или иных событий. В этом случае намечается общая стратегия деятельности без ее чрезмерной детализации, что дает возможность гибкого переформулирования, изменения планов в зависимости от изменения условий деятельности.

Основным *противоречием* процесса планирования и потому главной его трудностью является антагонизм между двумя основными параметрами планов. С одной стороны, чем более детальным будет планирование как процесс и сам план как его продукт, тем, при прочих равных условиях, будет выше и эффективность разворачивающейся на его основе деятельности. Это требует максимальной детализированности и конкретности планов. Но, с другой стороны, прогностическая информация, на основе которой формулируются планы, является принципиально неопределенной, а потому — неполной, неточной, ненадежной. Следовательно, план должен быть достаточно свободным, гибким, допускать возможности его трансформации в случае необходимости. Уметь найти оптимальную грань между конкретностью и обобщенностью, жесткостью и гибкостью — главное требование



### 344 ГЛАВА 19. РЕГУЛЯТИВНЫЕ ПРОЦЕССЫ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

к планированию в управленческой деятельности, одно из важнейших качеств руководителя. В этом отношении нет и не может быть стандартных рецептов; однако в теории управления сформулирован ряд *условий эффективного планирования* в деятельности руководителя. Кратко их суть состоит в следующих положениях.

Во-первых, это способность к быстрой генерации ряда альтернативных планов. Во-вторых, это выработка общей стратегии поведения на основе анализа и сравнения нескольких планов. В-третьих, это наличие в структуре плана как бы двух уровней — стратегического и тактического. Стратегический уровень определяет общую направленность действий и должен подвергаться изменениям. Тактический уровень, наоборот, не только может, но и должен трансформироваться с учетом меняющейся ситуации. «План, — отмечает Б.М. Теплов, — не может быть чем-то неизменным, застывшим, мертвым. Он должен быть в некотором смысле подобен живому организму, каждое мгновение меняющемуся, обновляющемуся и именно благодаря этому сохраняющему свою жизнеспособность» [92]. В-четвертых, это сочетание гибкости планов на стадии разработки с их твердостью на стадии реализации. Это требование хорошо сформулировал Наполеон: «Первое качество главнокомандующего: иметь холодную голову, которая верно отражает предметы, не воспламеняется никогда и не дает ослепить себя и расстроить добрым или худым известиям» [64]. В-пятых, это способность не только видеть ряд планов, ведущих к выходу из ситуации и являющихся поэтому приемлемыми, но также — к поиску и нахождению лучшего из них.

*Содержание* процесса планирования имеет в своей основе определенную и закономерную — инвариантную последовательность нескольких основных этапов. Они составляют временную структуру планирования. 1. Общая ориентировка в ситуации, определение основных трудностей для достижения стоящих перед субъектом целей. 2. Выработка ряда альтернативных вариантов выхода из создавшейся ситуации. 3. Сравнительный анализ этих вариантов, «взвешивание» их преимуществ и недостатков, а также определение «цены», которую потребует реализация каждого из них. 4. Собственно выбор того или иного варианта, максимизирующего вероятность достижения общих целей деятельности. 5. Конкретизация и детализация этого планового варианта и разработка «технологии» его исполнения. 6. Реализация

## 19.2. СПЕЦИФИКА ОСНОВНЫХ РЕГУЛЯТИВНЫХ ПРОЦЕССОВ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

345

плана. 7. Оценка эффективности реализации; внесение в случае необходимости коррекций в него; сопоставление реально достигнутых результатов с исходными целями.

Руководитель в своей деятельности, как правило, реализует не какой-либо один план, связанный с решением одной задачи, выполнением одной функции, а сразу *нескольких* планов. В связи с этим в управленческой деятельности возникает еще одна специфическая особенность планирования — необходимость согласования нескольких планов в непротиворечивую систему. Они должны «выстраиваться» как по значимости, так и по очередности (что надо сделать в первую очередь; что можно или нужно отложить)<sup>1</sup>.

Одной из отличительных особенностей планов в целом и плана руководителя в особенности является их *иерархичность*. Этим свойством процессы планирования отличаются от очень сходных с ними, но более частных процессов *программирования*. План в начале его разработки определяет не столько конкретную жесткую последовательность действий, сколько их общую структуру, т.е. то, *что* и *как* должно быть реализовано. Отдельные действия, задачи исходно распределяются в нем по степени значимости, важности — занимают как бы разные уровни в иерархии плановых мероприятий. Иерархия этих мероприятий определяет затем последовательность исполнительских действий. В этот момент планирование дополняется собственно программированием, переходит в него. Программа деятельности — это уже как бы выстроенная вдоль оси времени *конкретная цепь* действий, их алгоритм. Программа, таким образом, отличается от плана тем, что она имеет одномерную, а не иерархическую структуру. Поэтому существует положение, согласно которому процесс программирования есть не что иное, как завершающий этап процесса планирования. Сама же программа есть окончательный результат — продукт процесса планирования. Хотя эта точка зрения не является единственной, она достаточно конструктивна. Во-первых, она указывает на простой и конкретный

<sup>1</sup> Главным из этих критериев является не «срочность», а именно значимость. В менеджменте сформулировано в связи с этим общее правило: «сначала надо делать важное, а потом — срочное». Аналогичную мысль высказывал выдающийся полководец — А. Мольте: «Последовательное осуществление одной и той же мысли, хоть сколь-нибудь отвечающей данной обстановке, скорее приведет к цели, чем постоянное составление новых планов» [по 92].

признак отличия планирования от программирования. Во-вторых, она вскрывает их реальное единство и преемственность. На основе программы оказывается возможным переход от плана к собственно исполнительским действиям.

*Самоконтроль* выполняет по отношению к индивидуальной деятельности ту же функцию, что и контроль по отношению к совместной деятельности. Поэтому содержание, способы, механизмы самоконтроля во многом тождественны таковым в процессах контроля (см. гл. 11). Главное отличие самоконтроля от контроля состоит в том, что меняется сам объект его приложения: им становится своя деятельность, а не деятельность других. Вместе с тем все основные «технические» приемы контроля как бы переносятся и на реализацию функции самоконтроля. В силу этого целесообразно отметить лишь специфические особенности процесса самоконтроля.

Все они определяются соединением в процессах самоконтроля субъекта и объекта контроля. По отношению к деятельности руководителя, однако, складывается еще более сложная и специфическая ситуация. Он одновременно должен выполнять функцию контроля (за подчиненными) и реализовывать жесткий самоконтроль (за своей деятельностью). Это является еще одним проявлением феномена маргинальности руководителя: он должен одновременно контролировать и оценивать и других, и себя. Для этого должна быть некая система контрольно-оценочных эталонов; причем она должна быть единой и для себя, и для других. Понятно, что такое «единство» — это труднодостижимый идеал. Различия в отношениях «к себе» и «к другим» постоянно дают о себе знать, являются типичным источником напряженности и конфликтов в деятельности руководителя.

В психологии принято классифицировать формы и виды самоконтроля по четырем основным принципам: временному, модальностному, структурному и принципу произвольности.

В соответствии с временным принципом следует различать *предварительный* (антиципирующий), *текущий* (промежуточный) и *результатирующий* (заключительный) виды самоконтроля.

В соответствии с модальностным<sup>1</sup> принципом различают *зрительный*, *слуховой*, *тактильный*, *кинестетический*, а также

<sup>1</sup> Понятие модальности обозначает ту или иную разновидность ощущения: зрительные, слуховые и т.д.

## 19.2. СПЕЦИФИКА ОСНОВНЫХ РЕГУЛЯТИВНЫХ ПРОЦЕССОВ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

347

*комбинированный* виды самоконтроля. Они различаются по тому каналу, который обеспечивает поступление информации о результатах выполнения действий. Эта информация затем сличается с контрольными эталонами. Ведущая роль в деятельности в целом, и в управленческой деятельности в частности, принадлежит зрительному и слуховому видам самоконтроля.

В соответствии со структурным принципом виды самоконтроля различаются в зависимости от того, на каком уровне он реализуется. В этом плане можно говорить о *биологическом* уровне самоконтроля (гомеостазе); о *физиологической* саморегуляции основных систем жизнедеятельности; о *психофизиологической* регуляции состояний; о *психологическом* самоконтроле деятельности; о *социальном* контроле и самоконтроле поведения.

Наконец, в соответствии с принципом произвольности следует различать *произвольный* и *непроизвольный* виды самоконтроля. Непроизвольный самоконтроль реализуется автоматически, без его осознания, и включен в выполнение практически всех действий. Произвольный самоконтроль, напротив, характеризуется постановкой осознаваемой цели — «проконтролировать, проверить себя». Он выступает поэтому в качестве вполне самостоятельных действий и их систем.

*Коррекция* как процесс организации деятельности наиболее специфична среди интегральных процессов. Во-первых, она завершает и как бы «закрывает» собой общий цикл построения и регуляции деятельности, а также каждого отдельного ее этапа. На это обстоятельство следует обратить особое внимание: именно коррекция, а не исполнение и его результаты является действительно завершающим этапом деятельности. Дело в том, что сам по себе результат еще не говорит о том, достигнута цель деятельности или нет. После получения результата имеют место дополнительные и сложные процессы.

Так, результат должен быть вначале воспринят и получена информация о нем. Она обозначается понятием *обратносвязе-вой* информации о результате. Далее, эта информация должна быть сопоставлена с идеальной целью (процесс *сличения* «цель-результат»). Наконец, должно быть определено, насколько реальный результат соответствует цели. Как правило, полного согласования между ними не бывает. В силу этого обязательным компонентом в организации деятельности является определение

### 348      ГЛАВА 19. РЕГУЛЯТИВНЫЕ ПРОЦЕССЫ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

степени рассогласования идеальной цели и реального результата, после чего происходит коррекция — как бы «доводка» реального результата до идеальной цели или до приемлемого приближения к ней. Коррекция разворачивается с разной мерой выраженности в зависимости от величины обнаруживаемых рассогласований цели и результата. Если рассогласования минимальны, то и коррекция будет носить либо констатирующий характер («результат достигнут»), либо быть в основном «косметической» и направленной на устранение деталей. Если же рассогласование цели и результата велико, то усложняется и коррекция. В случае полного рассогласования намеченных целей с реально достигнутыми результатами коррекция может приобретать форму повтора всего деятельностного цикла — форму «новой попытки» достичь цель. Требуется вновь вернуться к исходной цели, радикально пересмотреть выбранные ранее средства и методы ее достижения (поскольку они не дали результата) и вновь реализовать деятельность.

Во-вторых, в свете этого понятно, что коррекция по своему содержанию уже как бы выходит за пределы регулятивных процессов и может принимать вид новой деятельности (или, по крайней мере, новых действий) по исправлению допущенных ошибок. В этом виде коррекция выполняет и роль связующего звена между различными циклами, видами деятельности. Являясь завершающим этапом одного деятельностного цикла, она позволяет перейти к началу другого цикла; или же показывает направления изменения первого цикла и требует возврата к его началу.

Благодаря процессам коррекции деятельность принимает как бы замкнутый — *кольцеобразный* (точнее — спиралевидный) характер. Она приобретает наряду со свойством целенаправленности также и свойство *цехедостиаемости*.

В-третьих, на основе процессов коррекции и через эти процессы происходит *самообучение* субъекта, расширение и обогащение его профессионального опыта, повышение общего уровня компетентности. Процессы коррекции связаны с исправлением собственных ошибок и недочетов. Но, как известно, ничто не учит так сильно и эффективно, как свои собственные ошибки и уроки, извлеченные из них (в частности, найденные и реализованные способы устранения ошибок — т.е., фактически, коррекции). С психологической точки зрения механизмом самообуче-

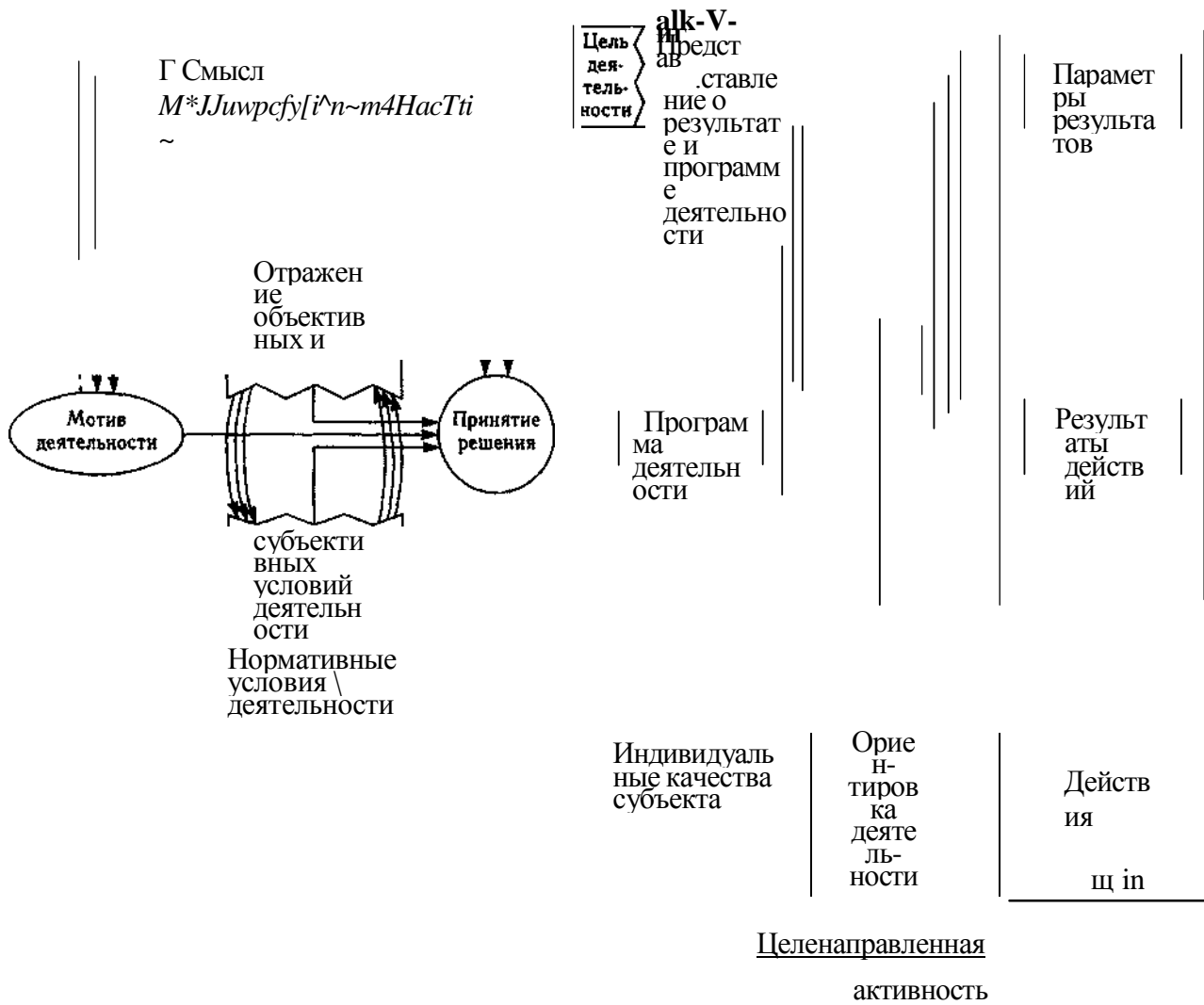


Рис. 24. Психологическая система деятельности (по В.Д. Шадрикову [106])

### 350 ГЛАВА 19. РЕГУЛЯТИВНЫЕ ПРОЦЕССЫ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

ния выступает вся система явлений, связанных с процессом коррекции: восприятие результата, обратная связь с ней, интерпретация обратнoсвязевой информации, ее сличение с идеальной целью, обнаружение расхождений, определение и реализация коррекционных действий, их оценка, а также фиксация в памяти эффективных способов коррекции, а впоследствии — и профилактики ошибок. Особо выражена самообучающая роль коррекции в деятельности управленческого типа. Это связано с несопоставимо большей, чем во многих иных видах деятельности, «ценой ошибки», с более высокой ответственностью.

Итак, рассмотренные регулятивные, интегральные процессы наряду с когнитивными являются второй основной группой процессов организации профессиональной деятельности в целом и управленческой деятельности в частности. Их значимость для понимания специфики управленческой деятельности связана с двумя основными причинами. Во-первых, они подобны системе основных управленческих функций и являются поэтому психологической основой для их реализации. Во-вторых, эти процессы образуют в своей совокупности замкнутый контур регуляции деятельности, ее кольцо, цикл. Они поэтому непосредственно определяют собой психологическое строение деятельности руководителя, ее *психологическую архитектуру*.

Это можно проиллюстрировать одной из существующих схем, раскрывающих психологическую структуру деятельности (рис. 24).

## Глава 20. ПРОЦЕССЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Процессы принятия управленческих решений (ПУР) имеют особую значимость для управленческой деятельности. Поэтому их характеристика также наиболее важна для психологического анализа этой деятельности. Функция выработки и принятия управленческих решений, как было показано в гл. 8, является ключевой, центральной во всей структуре управленческой деятельности; она в наибольшей степени определяет ее качество и эффективность. Она также наиболее характерна для специфики управленческого труда, поскольку «главная функция менеджеров — это принятие решения» [62]. Процессы управленческих решений включены и во все иные функции управления, составляют их важнейший компонент и значимо влияют на их качество. Они распределены по всему управленческому циклу.

В структуре индивидуальной деятельности руководителя они также занимают центральное место. С одной стороны, они базируются на всех иных — когнитивных, регулятивных, коммуникативных процессах, а с другой — сами являются основой для последующих управленческих действий. Поэтому они представляют собой своеобразный «мост» между ориентировкой в проблеме и действиями по ее разрешению; выступают переходом от познания ситуации к действию в ней. От того насколько «удачным по конструкции и крепким по исполнению» будет этот мост, решающим образом зависит вся деятельность руководителя. Все иные — также важные процессы — оказывают то или иное влияние на управленческую деятельность (подчас очень большое). Принятие решения уже не просто «влияет на», а *определяет* эффективность управленческой деятельности<sup>1</sup>. Поэтому многие иные функции управления могут быть переведены

<sup>1</sup> С этимологической точки зрения имеет место своеобразная игра слов: принятие *решения* имеет не только большое, но именно *решающее* значение для деятельности.



на соподчиненные уровни руководства и распределены по ним, но только не окончательные решения. Они всегда остаются прерогативой высшего уровня. Главным «мерилом власти» и основным признаком централизации руководства выступает та или иная степень концентрации функций по принятию решений. Это обстоятельство очень важно и в плане дальнейшего развития науки и практики управления в целом. Оно показывает, что *главной перспективой* их развития является исследование именно процессов ПУР. На это обращают внимание многие ведущие теоретики управления. Например, Г. Кунц и С. О'Доннел отмечают: «Поскольку для управления более всего характерно принятие решения, то в процессе дальнейшего развития теории управления ее осью станет проблема принятия решения, а все остальные разделы будут опираться на нее как на структурный центр» [43]<sup>3</sup>.

Наконец, следует иметь в виду, что именно в процессах ПУР наиболее полно и рельефно проявляются и многие иные закономерности и явления управленческой деятельности. Ситуации решений как бы «высвечивают» их, представляют в обостренной, а иногда — обнаженной форме. Например, конфликты, имеющие место в организации, резче и отчетливее всего проявляются именно в критические моменты, связанные с принятием того или иного решения; переходят из «вялотекущей» в «острую» форму. Личностные свойства руководителя (в том числе и негативные), не проявляясь в обычных условиях, также максимально рельефно начинают обнаруживаться именно в ситуациях выбора. Поэтому знание закономерностей ПУР — это одновременно ключ и средство для понимания многих иных закономерностей практики управления.

Все это и многое другое объективно требует наиболее пристального внимания именно к данной функции; обязывает дать ее детализированную характеристику; раскрыть психологические закономерности ее реализации в управленческой деятельности.

<sup>1</sup> Более того, эти авторы, продолжая свою мысль, указывают, что изучение принятия решения — это и «центральный пункт» психологической проблематики в целом: «Невольно задаешься вопросом, а нельзя ли всю сферу человеческого познания расположить вокруг этой функции. Дело в том, что ...проблема выбора является в равной мере и индивидуальной, и организационной, а основная часть чистой теории решений может быть применена как к существованию и мышлению Робинзона Крузо, так и к корпорации «Юнайтед Стейтс Стил» [43].

В связи с этим необходимо учитывать одну из важных общих особенностей управленческих решений. В самом понятии «управленческое решение»\* заключена определенная двойственность. Это — и *функция* управления, и реальный *процесс* по ее реализации. Причем ПУР как процесс, осуществляемый руководителем, включен и во все иные управленческие функции. Он, следовательно, богаче по своему содержанию, чем функция. Эта двойственность является одной из главных причин существования двух принципиально разных подходов к изучению ПУР — *организационного* и *психологического*. Первый, как отмечалось в гл. 8, основан на методологии *нормативного анализа* и, в основном, направлен на разработку оптимальных процедур и способов реализации функции ПУР. Он не вскрывает реальные механизмы управленческих решений, а предписывает и регламентирует поведение руководителя в ситуациях выбора. Он также характеризует нормативную структуру, процесс и требования к управленческим решениям. Данный подход, будучи наиболее важным с организационной точки зрения, оставляет, однако, на втором плане реальные психологические закономерности управленческих решений<sup>1</sup>.

Второй подход базируется на методологии *дескриптивного изучения* и своей главной целью имеет установление реальных закономерностей и особенностей процессов выбора. Однако именно он, представляя наибольший психологический интерес, развит в гораздо меньшей мере. В гл. 8 представлена нормативная характеристика ПУР, вскрывающая его особенности как функции управления. Теперь ее необходимо дополнить дескриптивно-психологической характеристикой, раскрывающей содержание ПУР именно как психического процесса. То, как на *самом деле* человек принимает решения, не тождественно, а часто — очень отлично от того, как он *должен* это делать с нормативной, идеальной точки зрения. В связи с этим в теории сформулировано фундаментальное по своей значимости положение — о *несовпадении реального и идеального*, нормативного и дескриптивного содержания процессов выбора. Поэтому, как бы далеко ни продвинулась в своем развитии нормативная теория

<sup>1</sup> Как подчеркнул один из ведущих теоретиков теории управления Т. Коэн, «...большинство современных теорий принятия решения никоим образом не объясняют, как же на самом деле осуществляется выбор и «даже не претендуют на это» [129].

решений, следует все же помнить, что в действительности решения принимает реальный человек, конкретный руководитель. Они подчиняются во многом иным, нежели нормативные, закономерностям, которые доступны лишь психологическим методам.

Вместе с тем два этих подхода нельзя и противопоставлять друг Другу. Они являются не альтернативными, а взаимодополняющими. Поэтому представленная в данном разделе дескриптивно-психологическая характеристика процессов ПУР дополняет и конкретизирует ту — нормативную — их характеристику, которая была дана выше. Синтез нормативного и дескриптивного, организационного и психологического подходов обеспечивает полное представление о функциях и процессах ПУР.

Психологическая характеристика процессов ПУР должна включать те планы, которые считаются в современной теории решений основными. Это — общая характеристика основных психологических *особенностей* процессов ПУР; описание главных закономерностей их *процессуальной организации* (основных этапов и их последовательности); характеристика строения — *структурной организации* этих процессов; анализ основных поведенческих и феноменологических *проявлений* процессов ПУР; *индивидуальные различия* процессов ПУР, обусловленные личностными качествами.

#### 20.1. Общая характеристика процессов принятия управленческих решений

Являясь центральными в организации управленческой деятельности, процессы ПУР максимально полно отражают ее основные психологические характеристики. Одна из главных среди них — принадлежность управленческой деятельности к своеобразному синтетическому типу, включающему два других типа деятельности: индивидуальную и совместную. Даясь в том случае, когда управленческая деятельность реализуется в индивидуальной форме, она имеет своей целью и предметом организации других субъектов (исполнителей) и тем самым выступает как компонент более общей, т.е. совместной, деятельности. Эта главная особенность управленческой деятельности в полной мере относится и к специфике процессов ПУР.

Как известно, в общей теории решений также выделяется два основных их типа — индивидуальные и совместные (групповые) решения. Однако ни тот ни другой не могут дать полного описания процессов ПУР; последние не являются ни только индивидуальными, ни только совместными, но и теми и другими одновременно. Действительно, даже решения, которые принимаются «единолично», авторитарно (в индивидуальной форме), направлены на деятельность других субъектов, включают тем самым в себя межличностные факторы; выступают как совместные по своей направленности. Однако очень часто управленческие решения реализуются в собственно групповой форме, что обозначается понятием коллегиальных управленческих решений. Поэтому процессы ПУР образуют тот уникальный класс решений, который синтезирует в себе два других основных класса решений — индивидуальные и групповые, но одновременно является качественно своеобразным, не сводимым к ним классом решений. Пропорция индивидуального и группового начала в управленческих решениях может быть различной; однако оба они обязательно присутствуют в этих решениях. Этот ключевой момент зафиксирован и в более привычных терминах, когда для описания управленческих решений применяют такие понятия, как «диалектика единоначалия и коллегиальности в их принятии»; «единство субординационного и координационного механизмов в их выработке». Отсюда следует важный вывод, что общая характеристика процессов ПУР должна осуществляться в нескольких взаимодополняющих аспектах: и как *индивидуальных*, и как *групповых*, и как собственно *управленческих*, реализующихся в условиях иерархического взаимодействия руководителя с группой, т.е. в процессе управленческой деятельности. Поэтому все особенности процессов ПУР подразделяются на четыре группы. Первую и вторую группы составляют особенности процессов ПУР, обусловленные включенностью в них соответственно механизмов индивидуального и группового выбора. Третью группу составляют особенности управленческих решений, обусловленные влиянием на них общих характеристик управленческой деятельности. Четвертую группу составляют обобщенные (интегральные) характеристики процессов ПУР, формирующиеся как результат синтеза их индивидуальных, групповых и деятельностных особенностей. Для удобства изложения целесообразно начать их рассмотрение с третьей группы — дея-

тельность характеристик управленческих решений, а затем перейти к индивидуальным и групповым свойствам и, наконец, к интегральным характеристикам процессов ПУР.

При рассмотрении деятельности свойств процессов ПУР наиболее общей особенностью, уже отмечавшейся выше, является как бы *взаимоположаемость* понятий принятия решения и управленческой деятельности. Именно выработка и принятие решений рассматривается как «ядро» и специфическая прерогатива деятельности управления, ее основная и наиболее сложная задача<sup>1</sup>. Одновременно и сами процессы принятия решения выступают в управленческой деятельности в своей наиболее развернутой и дифференцированной форме, как наиболее сложный тип профессиональных решений.

Принятие управленческих решений является одной из специфических (причем — главной) *функций управления* и одновременно — ключевым моментом при реализации всех иных управленческих функций. Это — своеобразный «стержень» управления.

Процессы ПУР занимают в структуре управленческой деятельности *центральное*, иерархически главное место. Они в наибольшей мере определяют как ее результаты, так и ее процессуальное содержание. Управленческая деятельность организуется таким образом, чтобы в максимальной степени содействовать реализации процессов решения в ней. Сама же функция выработки решений выполняет поэтому структурообразующую роль в формировании и реализации управленческой деятельности.

Еще одна особенность процессов ПУР состоит в их чрезвычайно *широкой представленности* в структуре деятельности. Они включены во все этапы реализации деятельности, входят практически во все сколь-нибудь значимые ситуации и задачи, представлены на всех уровнях ее организации, реализуются во всех управленческих функциях. Эта распределенность процессов ПУР по всей структуре управленческой деятельности заставляет трактовать их как ее «сквозные» процессы.

Входя во многие и разнородные деятельность задачи, ситуации, функции, процессы ПУР обнаруживают тем самым свою

<sup>1</sup> Это проявляется, например, в выражениях типа «принятие решения как продукт управленческого труда» или в синонимичности словосочетаний «хороший руководитель» и «решительный руководитель».

*полифункциональноопь.* В связи с этим они должны обладать и соответствующим потенциалом, необходимым для реализации многих и притом очень разных деятельностных задач и функций. Это достигается за счет еще одной особенности процессов ПУР — их выраженного *полиморфизма* (разнообразия видов и форм). Действительно, процессы ПУР могут эффективно реализовывать свои многообразные и очень разные функции лишь при наличии качественно различных типов и видов решений. Каждый из них должен соответствовать той или иной конкретной задаче выбора, ситуации управления, функции по организации деятельности. Мера полиморфизма процессов принятия решения в управленческой деятельности выше, нежели во всех иных типах деятельности, что связано с огромным многообразием ее конкретных ситуаций. Полиморфизм и полифункциональность процессов ПУР в сочетании с их центральным положением в структуре деятельности обуславливают ряд других характеристик этих процессов. Это — высокая степень сложности, максимальная развернутость, существование и в индивидуальной, и в коллегиальной форме, специфичность меры и формы ответственности за принимаемые решения.

Процессы ПУР наряду с объективными факторами обязательно включают дополнительную и еще более сложную систему факторов субъектного и межсубъектного — *межличностного* плана. Во-первых, управленческие решения обычно реализуются не тем, кто их вырабатывает, а другими субъектами — подчиненными. Во-вторых, по своему информационному базису процессы ПУР характеризуются тем, что именно субъекты выступают для руководителя «каналами» получения информации. В-третьих, система социальных отношений влияет на процессы ПУР, поскольку регулирует поведение участников процедур их коллегиальной выработки.

Деятельностные характеристики процессов ПУР обусловлены также *маргинальноопью статуса* руководителя. С одной стороны, вырабатываемые им решения должны удовлетворять задачам, условиям, требованиям управляемой им структуры, отражать корпоративные интересы его подчиненных. Но с другой стороны, он обязан в еще более жесткой форме реализовывать в решениях и нормативно накладываемые ограничения, требования и предписания вышестоящих организаций. Эта двойственность является источником феномена несовпадения и (или) ан-

тагонистичности целей и критериев выбора. Она выступает одной из главных трудностей реализации процессов ПУР.

Характерной особенностью управленческой деятельности является необходимость одновременной, как бы синхронизированной проработки нескольких решений. Это придает управленческим решениям еще одну особенность — «совмещенный», *полипроцессуальный* характер их подготовки и принятия. Любое отдельно взятое решение зависит не только от общедеятельностных задач, но и от других — параллельно прорабатываемых решений<sup>1</sup>.

Деятельностные свойства процессов ПУР дополняются, далее, теми их особенностями, которые присущи им как процессам *индивидуального выбора*. В этом плане процесс принятия решения предстает как один из описанных в гл. 19 регулятивных — интегральных процессов организации деятельности и обладает поэтому теми основными психологическими характеристиками, которые присущи всем интегральным процессам. По отношению к процессу принятия решения эти характеристики конкретизируются следующим образом.

Во-первых, процессы ПУР являются комплексными, *синтетическими образованиями* по своему процессуально-психологическому составу. В них включены все виды психических процессов (когнитивных, эмоциональных, волевых, мотивационных). Лишь на основе такого синтеза оказывается возможной выработка и принятие управленческих решений. В силу этого когнитивные процессы, «рациональные механизмы», являясь, безусловно, очень важными для управленческих решений, все же не исчерпывают их содержания, не передают всей их действительной сложности и противоречивости. «Рациональный» управленческий выбор часто деформируется под воздействие эмоциональных факторов. Он часто становится гипертрофированно «волевым» (или даже волюнтаристским); нередко находится в «плену» субъективных мотивационных (например, карьеровых) установок. Синтетический характер процессов ПУР является причиной того, что одна из их классификаций базируется на сравнительной

<sup>1</sup> Наряду с рассмотренными особенностями, обусловленными спецификой деятельности управленческого типа, процессы ПУР обладают и другими — *общими* психологическими свойствами. К ним относятся, в частности, *активность* выбора, его *целенаправленность* и *осознаваемость*, *заинтересованность* субъекта в нем и *право* выбора, наличие «поля выбора».

мере представленности в них тех или иных психических процессов. В соответствии с ней выделяются *интеллектуальные* («рациональные»), *волевые*, *эмоциональные* решения.

Во-вторых, в процессах ПУР сохраняется и другая важнейшая особенность интегральных процессов — исходно *регулятивная направленность*. Однако именно в управленческой деятельности эта их особенность максимально «камуфлируется» и не выглядит очевидной. Дело в том, что именно управленческие решения настолько важны и выделяются как самостоятельная, имеющая ключевое значение для всех функций управления задача, что создается впечатление их автономности. Любое решение, однако, всегда принимается для того, чтобы оно было реализовано, чтобы на его основе были организованы те или иные действия, т.е. «для чего-либо другого». В этой связи со всей определенностью необходимо подчеркнуть, что как бы ни были значимы и даже критически важны те или иные решения, в любом случае они сохраняют свой подчиненный, обслуживающий по отношению к деятельности в целом характер.

В-третьих, процессы ПУР характеризуются и *разнообразием операционных средств* их реализации. Они могут осуществляться и как симультанный (одномоментный) акт, и как развернутое действие, и как система соподчиненных действий, и в форме деятельностных образований, а в предельных, особых случаях принимают форму относительно автономной, специализированной деятельности по выработке решения. Иначе говоря, в процессах ПУР используется практически вся система операционных средств, имеющаяся в структуре деятельности.

В-четвертых, процесс ПУР выступает как интегральный в плане своего *компонентного состава*. Он образован постоянным набором определенных «единиц» — компонентов. Ими являются: информационная основа, правила, критерии, альтернативы, способы, гипотезы. *Информационная основа* — это вся совокупность данных, на основе которых осуществляется выработка и принятие решения. *Правила* решения представляют собой различные требования, нормативные предписания, условия и ограничения, которые необходимо учитывать в ходе его выработки и которые выступают поэтому в качестве основных регуляторов данного процесса. *Критерий* выступает своеобразной формой конкретизации в решении общей цели деятельности и является наиболее важным фактором, который должен быть обеспечен в



результате решения. Например, принятие инновационного решения о том, следует или нет внедрять новую технику на каком-либо производственном участке, будет зависеть от доминирующего критерия. Если им является фактор минимизации текущих затрат, то решение, скорее всего, будет отрицательным. Если же критерием будет максимизация производительности в будущем, то решение, скорее всего, окажется положительным. *Способы* — это конкретные процедуры, тактики подготовки и принятия решения. *Альтернативами* обозначаются любые субъективно различаемые варианты выхода из проблемной ситуации, независимо от того, сформулированы ли они самим субъектом или заданы ему извне. Качество управленческих решений определяется содержанием этих компонентов, зависит от меры их полноты и адекватности ситуациям выбора. Совокупность указанных компонентов, а также связи между ними обозначаются понятием *формальной структуры* процессов ПУР. Ее наличие является объективным условием для реализации любого процесса принятия решения. Мера сложности и разнообразия этих компонентов наиболее высока в управленческих решениях, а задача согласования этих компонентов здесь кардинально осложняется.

В-пятых, общей особенностью является и наличие у процессов ПУР определенных и постоянных *этапов*, фаз их реализации, а также их закономерной последовательности. Она обозначается понятием *процессуального инварианта* решений. Далее эта особенность управленческих решений, в которой проявляется одна из наиболее общих черт индивидуального выбора — его временная упорядоченность, будет рассмотрена более подробно. Пока же отметим, что в качестве основных этапов решения выделяются следующие его фазы: определение проблемы, формирование представления о задаче выбора, информационная подготовка решения, формирование множества альтернатив, оценка альтернатив, выработка критерия решения, собственно выбор, конкретизация решения, контроль за его реализацией, коррекция решения.

В-шестых, в процессах ПУР максимально полно проявляется еще одна важная черта индивидуального выбора — *высокая вариативность*, изменчивость в зависимости от изменения условий реализации. Процессы принятия решения вообще выступают как одно из наиболее «чувствительных» к любым изменениям звеньев организации деятельности. Они являются ведущим

средством ее стабилизации и адаптации к изменяющимся условиям, к условиям неопределенности. Для управленческой деятельности условия неопределенности наиболее характерны. Это повышает меру вариативности процессов ПУР, а само свойство изменчивости решений становится одним из главных условий их эффективной реализации.

В-седьмых, в процессах ПУР с максимальной отчетливостью и полнотой проявляется и наиболее общий, фундаментальный феномен — расхождение *нормативного* и *реального* их содержания. Оно возрастает в силу действия дополнительных причин: 1) резкого увеличения объема нормативных предписаний и требований к процедурам и результатам ПУР, что делает практически нереальным их полный учет в ходе решений; 2) связанной с этим неопределенностью и неоднозначностью, а во многих случаях — несовместимостью различных нормативных предписаний; 3) частого отсутствия системы нормативных предписаний вообще или такой степени их обобщенности, которая делает их непригодными к использованию.

В той же степени, с какой процессы ПУР характеризуются как индивидуальные, они предстают и в качестве процессов совместного (группового) выбора. Влияние групповых факторов на процессы ПУР может быть двух основных типов: прямым и опосредованным. Первый тип характерен для управленческих решений, которые строятся в коллегиальной форме, т.е. в форме непосредственного взаимодействия руководителя и подчиненных. Второй тип свойствен процессам решения, развертывающимся в индивидуальном плане, т.е. без непосредственных контактов руководителя с подчиненными, но при обязательном учете их позиций и мнений подчиненных, групповых факторов в целом.

Главной причиной существования процессов ПУР в коллегиальной — групповой форме является то, что она обладает в целом *большими возможностями*, большей «мощностью» по сравнению с индивидуальными. Поэтому она выступает «вынужденным средством» организации процессов выбора в тех ситуациях, в которых мера их сложности превышает индивидуальные возможности субъекта. Вместе с тем величина прироста потенциала группы не связана прямо и непосредственно с числом лиц, вовлекаемых в процесс решения, хотя, конечно, и зависит от него. Иначе говоря, увеличение объема группы не приводит к автоматическому возрастанию ее потенциала в процессах реше-

ния. При этом возникает два основных, «разнонаправленных» феномена: 1. При положительном в целом влиянии групповых факторов имеет место феномен «групповой синергии», когда эффективность деятельности группы является более высокой, чем простая сумма возможностей ее членов. В процессах совместных решений данный феномен обозначается как эффект «*когнитивной супераддитивности*»<sup>1</sup> [32]. 2. При отрицательном влиянии групповых факторов результативность совместной деятельности является меньшей, чем суммарный результат всех индивидуальных деятельностей. Это также находит проявление в процессах решения — в эффекте «*когнитивной инфрааддитивности*».

В психологическом плане наиболее интересно то, что ряд важных особенностей коллегиальных управленческих решений не только отличается от особенностей индивидуальных решений, но противоположен им. Так, очень характерным для коллегиально вырабатываемых управленческих решений является либо *несовпадение*, либо даже *противоположность* индивидуально вырабатываемых его участниками вариантов решения с общими целями всей группы.

Этой ситуации в принципе не может быть в индивидуальных решениях, поскольку они всегда так или иначе содействуют достижению целей индивида. Субъект может ошибаться, принимая решения, однако он всегда заинтересован в том, чтобы решение приближало общую цель деятельности. В условиях же группы ее цели и цели различных субъектов могут не только не совпадать, но и быть противоположными. В силу этого возникает своеобразный феномен *расхождения* индивидуальных решений с целями совместной деятельности. Его преодоление представляет одну из основных трудностей и ключевое противоречие процесса коллегиальных управленческих решений. Эта особенность проявляется и в иных многообразных феноменах совместных решений. Среди них наиболее значимы следующие: *несовпадение* и (или) *антагонистичность* индивидуальных критериев выбора в группе; явление *аксиологического* (ценностного) *диссонанса*, состоящее в *несовпадении* индивидуальных норм и установок как регуляторов процессов принятия решения; *несовместимость* индивидуальных *альтернатив* и предпочтений.

<sup>1</sup> Супераддитивность — свойство системы (например, группы), состоящее в том, что она обладает такими качествами, которых нет у входящих в нее компонентов.

Все это порождает основную проблему теории группового выбора — *проблему агрегации* (согласования) индивидуальных предпочтений.

Характерной особенностью коллегиальных управленческих решений является и то, что важнейший их компонент — информационная основа принимает как *-бы распределенную форму* — она разнесена по отдельным «решателям». Тем самым блокируется действие одного из основных принципов реализации индивидуального выбора — *принципа прямого доступа* субъекта выбора к его информационной основе. Он возможен лишь в опосредованной форме — через коммуникации членов группы, вырабатывающей решения. Среди всех типов коммуникации ведущее место принадлежит вербальной коммуникации. *Механизм вербализации* как средство обмена индивидуальной информацией является, следовательно, еще одной важнейшей особенностью совместных решений.

С ним связана еще одна особенность коллегиальных управленческих решений. Она обозначается как условие *обязательной рационализации* индивидуальных аргументов (вообще — позиций, высказываний). В индивидуальных решениях далеко не всегда рационализированная, вербализованная информация является для субъекта более важной, чем информация, эмоционально окрашенная, но не вербализованная или неосознаваемая. В групповых решениях *А^АО* обстоит иначе. Информация, предназначенная для групповой дискуссии, должна быть обязательно рационализирована, а часто — и намеренно лишена субъектной, эмоциональной окраски. Чем более это достигается, тем в большей мере рационализированная, т.е. аргументированная, информация влияет на окончательное решение.

Новой является и такая черта коллегиальных управленческих решений, как механизм *ролевой дифференциации*. Он состоит в том, что различные члены коллегиального управленческого решения могут принимать на себя разные роли в его выработке, что проявляется в различиях формы, характера и меры их участия в решении. Происходит их специализация на тех аспектах данного процесса, которые в наибольшей степени соответствуют их особенностям. Данный механизм проявляется и в существовании эмпирически известных *типов* участников совместных решений. Это — типы «критика», «эрудита», «генератора идей», «скептика», «оптимиста», «координатора» и др. Механизм ролевой диф-

ференциации сопровождается явлением *ситуативного лидерства* в выработке решения. Он состоит в том, что на разных стадиях решения роль лидера могут принимать на себя различные члены группы; чаще всего те, чей тип наиболее соответствует характеру того или иного этапа. Скажем, в начале решения при большой степени неясности ситуации роль лидера может брать на себя «эрудит»; затем приходит черед «критика» и т.д.

В коллегиальных управленческих решениях, далее, имеет место феномен *распределения ответственности*. В своей максимальной выраженности эта характеристика может приводить к своеобразной инверсии атрибута ответственности за решения и порождать в итоге не менее хорошо известное явление «коллективной безответственности».

Характерной особенностью коллегиальных управленческих решений является наличие *двух основных принципов* его итогового принятия. Первый: группа принимает в качестве итогового какое-либо из индивидуально предложенных решений — чаще всего то, которое было сформулировано ее лидером (руководителем). Второй: в качестве итогового принимается решение, которое не было исходно предложено ни одним из членов группы и, более того, то, с которым полностью не согласен ни один из них. Здесь итоговое решение выступает продуктом *компромисса*.

Все рассмотренные категории особенностей процессов ПУР — (деятельностные, индивидуальные и групповые) тесно взаимосвязаны между собой. В управленческой деятельности они представлены слитно, а их синтез приводит к возникновению еще одной категории закономерностей управленческих решений — интегральных *обобщающих* их характеристик. Ключевую роль при этом играет наиболее важный атрибут управленческой деятельности — механизм иерархии в целом и иерархической организации выработки решений в частности. Именно иерархия «склеивает» индивидуальный и групповой выбор в целостность, в новый тип решений. Согласно этому принципу, в любом управленческом решении — каким бы широко коллегиальным оно ни было, «окончательное слово» принадлежит руководителю. В этом смысле (по процедуре окончательного принятия) оно всегда остается индивидуальным. С другой стороны, иерархический механизм является *средством* организации группового выбора. Эксперименты показывают, например, что даже при отсутствии

изначального лидера, группы, оказавшиеся в ситуации принятия решения, начинают — на первых порах стихийно, а потом вполне целенаправленно и осознанно — формировать, порождать лидера [32]. Он необходим именно как средство организации групповых процессов, связанных с выработкой решения.

Механизм иерархизации приводит к возникновению новых особенностей процессов принятия решения.

Так, важнейшим свойством любого решения является его *реализуемость* (иногда даже более важным, чем его качество). Это — возможность организации на его основе конкретных исполнительских действий. Однако обеспечение именно этого свойства по отношению к групповым решениям связано с принципиальными сложностями. Дело в том, что главной трудностью любого совместного решения является задача агрегации индивидуальных предпочтений (позиций, альтернатив, критериев, ценностей и др.). Ее сложность очень резко возрастает при увеличении размера группы, что, в свою очередь, требует все большего времени для ее решения и подключения все новых ресурсов для этого. Тем самым резко снижается вероятность ее решения. Однако в жестких условиях управленческой деятельности эта задача всегда и притом безусловно должна быть решена. Поэтому должно существовать и средство, позволяющее всегда и достаточно быстро решать эту задачу. В качестве такого средства выступает механизм иерархизации группы, благодаря которому группа теряет паритетный статус. Основная задача группового выбора решается при этом достаточно просто и быстро, а в большинстве случаев — и эффективно: не через *согласование* индивидуальных предпочтений, а через их *подчинение* варианту руководителя. Тем самым обеспечивается и важнейшее свойство любого процесса принятия решения — свойство реализуемости. В связи с этим иерархию следует рассматривать как организационный принцип коллегиальных управленческих решений, который необходим и достаточен для обеспечения этого их основного свойства.

Далее, под влиянием принципа иерархии в процессы решений включается новая и мощная группа факторов, обусловленных системой *властных* отношений в организации. В результате этого возникают феномены принуждения, подавления, игнорирования индивидуальных мнений, контроля, оценочных отношений, санкционирования, запрета и др. Они значимо воздейству-

ют на все аспекты выработки решения, определяют его содержание и динамику. Вместе с тем и в плане процессов принятия решения выполняется известное положение, согласно которому властные отношения есть процесс двусторонний. Наряду с властью руководителя существует своеобразное явление, обозначаемое как «власть подчиненных», а их соотношение образует «баланс властей» (см. гл. 24). Поведение руководителя в ходе решения зависит от характеристик членов группы (организации), от их компетентности, а также от сложных и специфических его отношений с каждым из них. Баланс властей в целом является мощным фактором всего процесса решения. Он является преимущественно ограничивающим по отношению к поведению руководителя. В значительной мере руководитель принимает то решение, которое позволяет ему группа, или, по крайней мере, то, которое будет реализуемым с точки зрения ее характеристик. При этом одной из особенностей деятельности руководителя является поведение, направленное на уменьшение «власти подчиненных» в выборе и тем самым — на увеличение личной свободы при его осуществлении. Вместе с тем именно баланс властей выступает важным условием принятия эффективных, взвешенных решений.

Механизм иерархизации обуславливает и еще одну специфическую черту. Руководитель обладает относительной свободой в плане выбора (подбора) тех членов организации, которые включаются в процесс выработки решения, т.е. свободой в формировании «субъектного базиса» решений. В целях выработки решений руководитель в значительной мере произвольно сам определяет сравнительно ограниченный круг лиц, привлекаемых к этому процессу<sup>1</sup>. Эффективность решений в значительной мере определяется, а в большинстве случаев и предопределяется адекватностью их «субъективного базиса», его соответствием содержанию задач выбора. Следовательно, в иерархически организованных управленческих решениях имеет место принципиально новая функция руководителя — функция формирования «субъективного базиса» решений (которой нет ни в индивидуальных решениях, ни в совместных решениях паритетного типа). Являясь главной, она конкретизируется в иных функциях. Они связа-

<sup>1</sup> Как отмечают М. Мескон и др., «дело руководителя — выбирать тех, кто будет принимать решения» [58 J.

ны с организацией совместной деятельности по выработке решения. Это — иницирующая, оценочная, санкционирующая, побуждающая, мотивационно-стимулирующая, координирующая, арбитражная, коррекционная функции.

Далее, значительную долю информационной основы управленческих решений составляют данные, получаемые руководителем не непосредственно (объективно), а предоставляемые ему подчиненными субъектами во вторичном и поэтому подверженном субъективным деформациям виде. При этом в роли информационных «каналов» выступают сами субъекты — участники выбора. Следствием этого является возникновение многочисленных негативных феноменов, влияющих на решения. Это — намеренная (или нет) дезинформация; субъективная тенденциозность информации; акцентирование на приемлемой и желательной для руководителя информации; неполное информирование; предоставление информации в обобщенном (и, следовательно, неконкретном) виде и др. Все это приводит к неполноте, а часто — к искаженное™ информационной основы решений руководителя. Поэтому сам сбор информации, придание ей необходимой полноты и адекватности в управленческих решениях становится относительно автономной и сложной задачей.

Процессы управленческих решений характеризуются новыми психологическими особенностями и с точки зрения их реализации. Их важной чертой является то, что они реализуются преимущественно не в деятельности самого руководителя, а в деятельности иных членов группы, организации. В связи с этим общая задача выработки и принятия управленческих решений также усложняется и обогащается дополнительными функциями. Это — функции убеждения в обоснованности и перспективности решения, доведения решения до исполнителей, конкретизации решения и распределения ролей по его реализации, контроля за исполнением решения, коррекции решения — вплоть до инициации нового решения в случае неэффективности первоначально принятого.

Под влиянием механизма иерархизации возникают новые особенности и у общего феномена возложения и распределения ответственности. Хотя решения вырабатываются коллегиально, все же конечная ответственность за них возлагается персонально на руководителя, т.е. имеет *персонифицированный* характер. При этом возрастает мера ответственности и изменяется и само



ее содержание: это уже не только «ответственность за решение задачи» и не только «ответственность за себя», но и «ответственность за других». Иными словами, феномен ответственности приобретает определенную структуру. Она включает как минимум три главных компонента: личностный, деятельностный и групповой. Между ними могут складываться различные отношения, формироваться разные приоритеты, порождаться специфические коллизии, что проявляется в процессах решения.

Наконец, управленческие решения могут быть охарактеризованы как руководящие — собственно управляющие лишь в одном (хотя, конечно, главном) аспекте. Однако заметная часть таких решений одновременно выступают и как *исполнительские*. Они призваны реализовать требования, задачи, приказы, предписания со стороны организационных структур более общего плана, в которые включена практически любая группа и организация. В результате этого управленческие решения обогащаются дополнительными факторами — метаорганизационными. Именно они, являясь директивными, по своей значимости часто превосходят внутриорганизационные факторы. Руководитель вынужден выработать решения, одновременно являющиеся и управленческими, и исполнительскими. Это является проявлением его маргинального статуса, часто придает противоречивость его поведению в процессе принятия решения.

Итак, механизм иерархизации обеспечивает важное свойство коллегиальных решений — свойство реализуемости. Он создает достаточные условия для решения главной задачи группового выбора — задачи агрегации индивидуальных предпочтений. Кроме того, он выступает дополнительным и мощным средством повышения общей меры организованности группы в процессах принятия решения. Все это обуславливает в целом большую эффективность решений в иерархически организованных группах. В сколь-нибудь больших по численности организациях он вообще является единственно возможным средством реализации решений.

Однако за этот «крупный выигрыш» приходится платить тем, что в условиях иерархии возникают множественные *негативные феномены* и трудности выработки решений. Среди них необходимо отметить следующие закономерности: снижение меры индивидуальной продуктивности рядовых членов выработки реше-

ния; возрастание времени и «стоимости» выработки решения; снижение меры креативности членов группы в условиях иерархических решений; большую стереотипность такого рода решений; их выраженную инерционность и консерватизм; деформации выбора и снижение степени его рациональности; искажения информационного базиса решений; трудности исполнения и его опосредованный — многоступенчатый характер; возникновение скрытого или явного противодействия выработке решения со стороны части членов группы. Показательно, что мера выраженности всех этих негативных явлений прямо пропорциональна числу иерархических уровней в группе (организации) — т.е. «глубине» иерархии, а также степени ее жесткости. Большинство этих негативных феноменов обобщаются в понятиях «замораживания» *потенциала группы* в условиях иерархии и блокады индивидуальных вкладов в коллегиальное решение. В силу этого одной из главных задач руководителя выступает «размораживание» потенциала группы, включенной в коллективное решение.

#### 20.2. Характеристика процессуальной организации принятия управленческих решений

Все многообразие основных видов и типов управленческих решений, как показано в предыдущем параграфе, находится внутри диапазона, образованного их «полюсами». На первом располагаются решения, имеющие максимально выраженную индивидуальную форму реализации и осуществляющиеся руководителем без непосредственного взаимодействия с другими членами организации. Другой образован решениями, носящими выраженно коллегиальный характер и осуществляемые по типу групповых, но при сохранении параметра иерархичности. В реальности, однако, подавляющее большинство управленческих решений являются комбинированными и включают в себя компоненты как индивидуального, так и коллегиального выбора. Вместе с тем их пропорция при этом существенно варьируется. Поэтому процессуальная организация управленческих решений является в общем случае комбинированной, производной от основных этапов как индивидуального, так и группового выбора. В связи с этим общая процессуальная характеристика управленческих решений включает два основных плана. Во-первых, в плане описа-

ния последовательно основных этапов индивидуального выбора. Во-вторых, в плане основных этапов группового, т.е. коллегиального выбора. Поскольку второй аспект наиболее типичен для большинства их реальных форм и практически более важен, он требует более подробного рассмотрения.

Содержание и последовательность главных этапов индивидуального выбора в своих основных чертах воспроизводит нормативную структуру этого процесса, охарактеризованную в параграфе 8.3. Вместе с тем между реально-психологической и нормативно-предписываемой процессуальной организацией существуют и определенные различия. В обобщающем виде процессуальная организация индивидуального выбора включает следующие основные этапы.

*Фиксация и осознание проблемы.* Уже этот — начальный — этап процесса является очень сложным и включает в себя ряд самостоятельных подэтапов. Во-первых, это *распознавание*, различение ситуации, требующей реализации выбора. Умение диагностировать, видеть ситуации, «требующие вмешательства», — важное профессиональное качество руководителя. Во-вторых, это фиксация «*зоны неопределенности*» ситуации, т.е. выделение тех ее параметров (ограничивающих факторов [43]), которые порождают возникшую проблему как таковую. В-третьих, это постановка *цели* выбора и ее согласование с общими целями и задачами деятельности. Здесь, в частности, решается важный вопрос о том, следует ли вообще реагировать на возникшую ситуацию неопределенности и пытаться найти ее разрешение или же *уйти*, уклониться от активного выбора [32]. В-четвертых, это соотнесение сформулированной цели поведения в ситуации выбора с особенностями ситуации, в результате чего ситуация осознается и фиксируется именно как проблемная, подлежащая разрешению, и субъективно предстает как *задача выбора*.

*Формулировка субъективного представления о задаче принятия решения (СПЗПР).* После фиксации и осознания проблемной ситуации как задачи, требующей разрешения, субъект строит своеобразную ее *модель*. Она включает: основные параметры ситуации; главные ее информационные особенности; условия и ограничения, заложенные в ней; возможности и допустимые для ее разрешения средства. Как правило, эта модель в схематизированном и упрощенном, но одновременно и обобщенном виде

отражает наиболее важные особенности ситуации выбора. *Это* — субъективный образ объективной ситуации; он отвлечен от многих ее особенностей, но в то же время главные с точки зрения целей решения ее параметры выделены в нем максимально рельефно. Он очень сходен с описанным ранее оперативным образом и обладает его основными свойствами. Такой образ рассматривается в качестве своеобразной интеллектуальной модели ситуации — в качестве ее *концептуальной модели*. То, какой будет эта модель, как видит субъект проблему, как он ее понимает, — во многом определяет и то, как он ее будет разрешать и насколько эффективно он справится с этим. Данный этап крайне важен для всего решения; он занимает от 20 до 30% общего времени решения.

*Формирование исходного множества альтернатив.* На данном этапе субъект формулирует различные варианты выхода из ситуации. Первоначально они выступают как *гипотезы*, а затем могут переходить в разряд альтернатив, подлежащих дальнейшему рассмотрению.

*Формулировка критерия (критериев) элиминации* исходного множества альтернатив. Важной психологической особенностью является то, что выбор обычно осуществляется не на основе исходного множества альтернатив. Предварительно происходит своеобразный «отсев» наименее привлекательных и значимых, по мнению субъекта, альтернативных вариантов. Этот процесс называется *элиминацией альтернатив*. Например, критерием такой элиминации может быть степень реализуемости альтернатив: те из них, которые сами по себе являются хорошими или даже идеальными, но не реальными, невыполнимыми данным субъектом в данных условиях, просто исключаются из дальнейшего процесса. Данный этап нередко осуществляется в неосознаваемой форме.

*Элиминация альтернатив исходного множества* включает сопоставление предварительно сформулированных альтернатив со сформулированным критерием элиминации. В результате этого исходное множество альтернатив резко сокращается, что упрощает их последующий анализ и окончательный выбор.

*Оценка полезности исходов альтернатив.* Отобранные по критерию элиминации альтернативы подвергаются на данном этапе всестороннему анализу с точки зрения субъективной полезности (выгодности) тех исходов, к которым они могут при-

вести. Оценивается также вероятность их реализации, а также «взвешиваются», сравниваются позитивные и негативные последствия каждой из альтернатив. Данный этап обозначается еще и как этап *максимизации* альтернатив, поскольку его основной целью является определение именно той альтернативы, которая обладает максимальной субъективной полезностью.

*Выбор максимизированной альтернативы.* Это — ключевой этап всего процесса, так как на нем осуществляется собственно выбор одной из множества альтернатив, принимается решение о конкретном направлении действий по выходу из ситуации.

*Реализация решения* включает совокупность исполнительских действий, направленных на осуществление выбранной альтернативы.

*Оценка результатов* реализации решения связана с определением того, достигнута цель решения на основе выбранной альтернативы или нет. В том случае, если оценка позитивна, цикл решения завершается. Если она негативна, — то цикл решения возобновляется и имеет место возврат на начальные этапы решения, как бы повторная попытка решения.

*Коррекция решения.* Наиболее типичным является вариант оценки, показывающий, что результат *частично* достигнут, а частично — нет. В этом случае нет необходимости в полном пересмотре решения и его осуществлении заново. Более целесообразна коррекция — уточнение и своеобразная «доводка» решения до требуемых параметров<sup>1</sup>.

Рассмотренные этапы образуют в своей совокупности полный цикл принятия решения. В реальности нередко встречаются его сокращенные — редуцированные формы. В них отдельные фазы исключены, что характерно, например, для относительно простых ситуаций выбора или для дефицита времени. Наоборот, в очень сложных ситуациях указанные этапы могут обогащаться новыми, дополнительными действиями и операциями, связанными с анализом ситуаций, с поиском путей выхода из них.

В тех случаях, когда процесс принятия решения осуществляется в групповой форме, большинство из рассмотренных этапов

<sup>1</sup> Это — не единственный из существующих вариант выделения этапов процесса решения. Например, Л. Хоффман выделяет несколько иную последовательность этапов: определение проблемы и постановка целей; спецификация барьеров, которые необходимо преодолеть; генерирование альтернативных решений; оценка решений; адаптация принятого решения [152].

сохраняется, хотя и частично видоизменяется. Вместе с тем коллегиальные решения обогащаются новыми психологическими особенностями и этапами; основные среди них следующие.

Начало развертывания коллегиального управленческого решения требует *определения системы исходных данных* — «отправных точек» всего последующего процесса: выбора цели, оценки ресурсов, оценки неопределенности ситуации (ее зоны, вида), формирование групповых представлений о каждом ее члене. Осознание группой неопределенности — критический стимул для развертывания процесса решения. Однако не менее важным условием эффективности данного процесса является максимально возможное сужение зоны неопределенности, достижение членами группы согласия о границах этой зоны, а также о характере самой неопределенности и сути задачи по ее устранению.

Второй специфический этап выработки коллегиального управленческого решения обусловлен уже отмечавшейся относительной свободой руководителя при *формировании «субъективного базиса»* решений, т.е. определения состава группы, подключаемой к решению. *Это* одна из важнейших функций руководителя, во многом определяющая эффективность итогового решения. Причем специфика управленческой деятельности такова, что она в принципе открывает возможности не только для подбора «решателей», но и для создания специальных *организационных подструктур* в целях выработки решений. К участию в них могут привлекаться соответствующие специалисты — различного рода эксперты, аналитики, советники, консультанты.

Третий этап процесса коллегиального решения предполагает формирование информационной основы решения. Она обозначается понятием *«общего фонда информации»* [51]. Его формирование отличается сложным и противоречивым характером. Оно развертывается не по типу внесения последовательных информационных вкладов каждым членом группы («по очереди»), а принципиально иначе. Первые инициативные высказывания членов группы могут характеризоваться преднамеренной обедненностью содержания. Они выполняют не столько информирующую, сколько провоцирующую функцию и преследуют цель получить информацию от других членов группы, вызвать их на высказывания. Более того, часто первые высказывания делаются не столько для того, чтобы проинформировать группу, сколько

для того, чтобы скрыть те или иные данные, а то и для намеренной дезинформации. И лишь в дальнейшем, по мере расширения общего фонда информации индивидуальные высказывания становятся более содержательными. Следовательно, каждый индивид вносит свой вклад в общий фонд информации не сразу, а посредством ряда циклов. Полнота каждого цикла зависит от меры сформированности™ общего фонда информации: чем он обширнее, чем больше количество информации стало «общим достоянием», тем откровеннее становятся высказывания участников решения. Следовательно, одним из основных принципов формирования информационной основы является многоступенчатость, «спиралевидное» обогащение изначально бедного и аморфного информационного фонда. Эта закономерность обозначается как *принцип итеративности* выработки решения.

Четвертый основной этап процесса коллегиальных решений (и одновременно — условие его реализации) характеризуется тем, что на нем группа вырабатывает своего рода *метарешение* относительно выбора стратегии дальнейшей организации решения. Это решение может быть затем скорректировано. Однако как план — план гибкий, неалгоритмического характера, оно обязательно должно быть выработано. Иными словами, здесь решается вопрос не о том, какая альтернатива должна быть принята, а о том, как будет вестись сам поиск вариантов и их выбор.

Пятый этап коллегиального решения связан с определением членами группы *представлений об индивидуальных целях*, предпочтениях, возможностях и качествах других членов группы. Эти представления обогащают уже частично сложившийся общий фонд информации, дополняя его сведениями о ценностных (аксиологических), типологических и профессиональных возможностях членов группы. Формирование таких представлений может осуществляться несколькими различными способами: непосредственно через прямое (как вербальное, так и невербальное) межличностное общение; опосредованно — через косвенные информационные источники; через понимание намеренно демонстративных (часто — дезинформирующих) высказываний членов группы относительно своих позиций, целей и др.

Шестой этап предполагает интенсивное развертывание процессов *групповой дифференциации*^<sup>и</sup>. Определяются (чаще в стихийной форме) *роли* отдельных членов в выработке решения и решается один из центральных вопросов — вопрос о *ситуатив-*

ном лидере, корректируется иерархическая структура группы. Далекое не всегда этим лидером является формальный руководитель группы. Наоборот, довольно типичной формой поведения руководителя является ситуативное делегирование лидерства в выработку решения другим членам группы. После выявления лидера, как правило, складываются три основные подгруппы: «поддерживающая лидера», «оппозиционная» и «нейтральная». При отсутствии явного лидера, в особенности при так называемом попустительском стиле руководства выработкой решения, дифференциация группы приобретает коалиционный характер паритетного типа.

Седьмой этап предполагает выработку группой еще одного ме-тарешения. Его содержанием выступает *выбор критерия*, который будет положен затем в основу согласования индивидуальных предпочтений. Данный этап в большинстве случаев является наиболее болезненной и противоречивой фазой всего процесса группового решения, поскольку именно он связан с поиском и установлением компромисса общегрупповых и индивидуальных интересов<sup>1</sup>.

Каждый член группы на данном этапе стремится к максимально полному удовлетворению своих интересов. Они, однако, в общем случае не совпадают с интересами других членов группы и, что еще важнее, с общегрупповыми целями. Поэтому для удовлетворения хотя бы части индивидуальных интересов каждый индивид вынужден идти на уступки, в силу чего данный этап приобретает компромиссный характер.

Восьмой этап связан непосредственно с самим актом *выбора* конкретного альтернативного варианта. Он имеет определяющее значение для всего процесса в целом. Такой выбор может осуществляться несколькими основными способами. Во-первых, на основе правила «простого большинства» — в форме *мажоритарной стратегии*. Во-вторых, на основе выработки и последующего принятия *компромиссного решения*, т.е. на основе достижения групповой согласованности (в основе которой лежит *стратегия консенсуса*). В-третьих, за счет принятия того варианта, который предлагает или *навязывает* формальный лидер (руководитель). В-четвертых, если нет возможности прийти к согласованному решению, группа может при определенных условиях пере-

<sup>1</sup> Существует ряд критериев согласования, основными из которых выступают критерии *Нэи-* и *Парсто-оптимальности*. первый из них отдает приоритет индивидуальным предпочтениям, а второй — общегрупповым.



*формулировать* исходную задачу и направить свои усилия к тому, чтобы уйти от самой необходимости принятия решения. Частными проявлениями этого способа выступают, например, запрос рекомендуемого решения от вышестоящего руководства или пассивное ожидание «саморазрешения» проблемы.

Необходимо также выделить в качестве самостоятельного этапа, связанного с *организацией исполнения* выработанного и принятого решения. Это тем более важно, что наиболее характерной особенностью управленческой деятельности является разделение функций руководства и исполнения, в силу чего сама реализация решения как бы «отчуждается» от основного «решателя» — руководителя, переносится на исполнителей. Это требует специальных достаточно сложных процедур. Они обязательно включают контрольные мероприятия за реализацией решения. Этим обуславливается то, что в ряде случаев контроль рассматривается и как самостоятельный этап общего процесса решения. Ему сопутствуют и иные — также значимые действия — например, санкционирующие, дисциплинарные, поощрительные и др.

Заключительная стадия процесса коллегиальных решений связана с реализацией *коррекции* и, более того, с *компенсацией* неудачных и (или) неправильных решений. Большинство профессиональных, в том числе и управленческих, решений отнюдь не носят необратимого характера, а обладают свойством *дея-тельностьюной обратимости*. Они могут быть исправлены, скорректированы. Это свойство осознается и учитывается группой уже в процессе выработки решения, входит в него как одно из ведущих условий. В частности, это проявляется в том, что при паритетности двух или более альтернатив группа всегда будет принимать ту, которая допускает большие возможности компенсации решения, если оно окажется неудачным.

Помимо указанных этапов, выступающих одновременно и условиями эффективной реализации процессов коллегиальных управленческих решений, существует еще одно немаловажное условие их реализации. Это — положение о целесообразности *динамической смены лидера* на различных фазах процесса принятия решения. Так, на начальной фазе решения роль ситуативного лидера должна быть предоставлена тому, кому легче завязать дискуссию, начать обсуждение. Фаза формирования информационной основы решения требует уже иных личностных качеств — не столько инициативности и экспрессивности, сколько

компетентности, креативности, эрудированности. Это должно привести к смене лидера. Если процесс обсуждения начинает заходить в тупик и требуется генерация принципиально новых подходов, необходима еще одна смена лидера: им должен стать тот член группы, который способен сформулировать нестандартную, оригинальную точку зрения на рассматриваемую проблему. Наконец, на заключительной фазе — фазе выбора окончательного варианта лидер должен снова смениться и им в идеале должен стать индивид с наиболее развитыми волевыми качествами.

Представленная характеристика содержания и последовательности основных этапов коллегиальных управленческих решений дана, так же как и описание процесса индивидуального выбора, в их наиболее развернутом виде, в качестве их полного цикла. В свою очередь, полный цикл этапов достаточно сходен с нормативным оптимумом выработки решений. Однако в том-то и состоит специфика реально-психологической организации, что не во всех случаях конкретные решения включают в себя полный набор этапов. Важной психологической закономерностью является то, что процессы ПУР могут очень сильно отклоняться от рассмотренного оптимума. Данное обстоятельство обозначается как феномен расхождения нормативного и дескриптивного содержания процессов принятия решения. Такое расхождение имеет две основные группы причин. Во-первых, оно может быть следствием субъективных *ошибок* — например, неспособности к четкой формулировке критериев выбора или некритической оценки последствий альтернатив. В первом случае этап формирования критериев вообще может не осознаваться и как бы «выпадает» из процесса решения. Во втором случае имеет место «ошибка первой альтернативы»: некритически, излишне оптимистически оценивается первая из сформулированных альтернатив и она в итоге принимается как окончательный вариант выбора, а вся стадия «взвешивания» альтернатив фактически исключается из процесса. Во-вторых, оно может быть *средством оптимизации* процесса решения. Действительно, в случае относительно несложных или сходных с уже встречавшимися ранее ситуаций вся совокупность этапов не только необязательна, но и будет отрицательно влиять на решения, излишне их загружать. В типичных для деятельности, достаточно стереотипных ситуациях имеют место своего рода одномоментные (симультантные) решения. Они осуществляются без развернутой процессуальной динами-

ки и реализуются не по типу продуктивного нахождения нового решения, а по типу *репродукции* — поиска обобщенного аналога ситуации в прошлом опыте и ее преодоления на основе уже известного способа. Тем самым к решению подключается система прошлого опыта, причем в организованном виде — виде целостной ситуации, сходной в принципиальных чертах с возникшей.

Репродуктивные решения очень широко представлены в управленческой деятельности в силу ряда важных причин: 1. Они экономичны — не требуют больших временных и интеллектуальных затрат. 2. Они в большинстве случаев и эффективны, поскольку «проверены опытом». 3. Они менее рискованны, так как в случае ошибки всегда сохраняется возможность частичного снятия с себя ответственности апелляцией к прошлым событиям (феномен «ссылки на прецеденты»). Подобный тип решений приобретает форму прямого перехода от этапа формирования представления о задаче к собственно решению и поэтому не включает каких-либо промежуточных этапов. Он обозначается понятием «выбора без перебора» [32].

В связи с этим очень типичным для руководителя является стремление к максимальному обогащению, расширению арсенала такого рода основных, наиболее характерных для его деятельности профессиональных ситуаций. В целом, как показывают психологические исследования, если нет крайней необходимости для отказа от репродуктивных решений, то используются именно они. Такая необходимость, однако, возникает также очень часто и связана, прежде всего, с постоянным возникновением в деятельности новых ситуаций, аналогов которых просто нет в прошлом опыте. Поэтому при усложнении ситуаций или возникновении новых ситуаций имеет место *сукцессивизация* решений, т.е. выделение в них отдельных, самостоятельных этапов. Однако мера такого расчленения опять-таки должна быть не максимальной, а *достаточной* с точки зрения достижения конечной цели — выработки решения. Так, если в «выбор без перебора» (т.е. в репродуктивное решение) включается всего один дополнительный шаг — формулировка альтернатив, то он сразу же резко усложняется и превращается в «выбор через перебор». Далее, при еще большем усложнении ситуации необходимо включение дополнительных этапов — оценивания альтернатив, информационной подготовки, «взвешивания» последствий альтернатив. Поэтому процесс ПУР нельзя рассматривать

как организацию изначально предзаданных этапов, поскольку даже сам их набор не задан исходно, а изменяется в зависимости от сложности ситуации. Мера расчлененности процесса на этапы и, значит, само их количество в нем должны быть не максимальными, а достаточными для достижения цели. Именно цель выступает тем основным фактором, который определяет не только направленность процесса решения, но и все его содержание — и даже то, какие этапы будут в него включены, а какие — нет. Поэтому для достижения цели не обязательно в любом случае «пройти» по всем нормативно существующим этапам, реализовать их набор в максимально полном объеме. В каждом случае мера развернутости процесса должна быть минимально достаточной.

В связи со сказанным в теории управленческих решений сформулированы два принципа организации процессов решения. Во-первых, принцип *целевой детерминации*, согласно которому именно цель является ведущим регулятором, главным фактором организации этого процесса. Во-вторых, принцип *минимально достаточной дифференциации* процесса на этапы, согласно которому мера его расчлененности на этапы должна быть минимально достаточной для осуществления выбора.

Существует и еще одно важное различие нормативного психологического содержания процессуальной организации управленческих решений. Это — наличие в содержании управленческих решений постоянных *возвратов* с последующих этапов решения на предыдущие и их переосмысление, трансформация с учетом новой информации, новых аргументов, альтернатив, факторов. Тем самым обеспечивается коррекция предыдущих этапов последующими, а в целом — повышается мера внутренней согласованности и целостности всего процесса. По отношению к управленческой деятельности это связано, по крайней мере, с двумя основными причинами. Во-первых, в силу особой значимости этих решений необходимо обеспечить обоснованность каждого из этапов, их текущую коррекцию в связи со «вновь обнаруживающимися обстоятельствами». Во-вторых, межличностный характер коллегиальных управленческих решений содержит предпосылки для необходимости возвратов, поскольку известен феномен «застывания» некоторых участников группы, принимающей решение, на тех или иных этапах и инициации ими возвратов к ним. Эта закономерность, проявляющаяся в систематических возвратах на предыдущие этапы, в их много-

кратном «проигрывании» и последовательном совершенствовании, обозначается как *принцип итеративности* процессуальной организации. Благодаря ему становится возможным обмен содержанием между различными фазами решения, что повышает возможность каждой из них, процесса в целом. Он является необходимым условием целостности, внутренней непротиворечивости процесса.

В заключение процессуальной характеристики управленческих решений отметим, что она имеет как бы два уровня — «поверхностный» и «глубинный». Первый обусловлен *закономерностями содержания* основных этапов и их *последовательности*. Они хотя и не полностью идентичны у различных типов управленческого выбора — индивидуального и коллегиального, но в целом похожи. В своем наиболее развернутом виде они сходны с нормативным оптимумом процессов принятия решения. Второй уровень обусловлен более скрытыми от наблюдения, но одновременно и значительно более важными психологическими принципами, лежащими в основе процессуальной организации управленческих решений. Это — принципы целевой детерминации, итеративности, минимально достаточной дифференциации. Именно они определяют реальное содержание процесса управленческих решений, обуславливают не то, каким он должен быть, а то, каким он на самом деле является. Они выполняют поэтому важнейшую приспособительную (адаптивную) функцию — согласовывают содержание процесса решения с конкретным содержанием и типом ситуации выбора и тем самым оптимизируют его содержание.

### 20.3. Структурная организация процессов принятия управленческих решений

Понятие структуры (от лат. *struere* — строю) используется для обозначения особенностей строения, внутренней организации того или иного объекта, явления, процесса. Установление структуры какого-либо объекта во многом тождественно его познанию как таковому<sup>1</sup>. Все иные аспекты во многом производны от его структурной организации и определяются ею. Поэтому

<sup>1</sup> Это нашло отражение, в частности, и на уровне житейских представлений — в смысловой близости выражений «что это такое?» и «как это устроено?».

### 20.3. СТРУКТУРНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ 381

структурная характеристика любого объекта является *главной* при его раскрытии. Однако именно этот — основной план является, как правило, и наиболее сложным для познания. В частности, по отношению к процессам ПУР он наиболее труден из-за крайне высокой их сложности и поэтому разрабатан хуже, чем другие (например, процессуальный аспект).

Сложность управленческих решений обуславливает то, что их характеристику дают посредством опоры одновременно на *несколько* основных *типов* структур. Каждый из них раскрывает ту или иную грань их строения и лишь взятые в комплексе они могут достаточно полно охарактеризовать строение управленческих решений. Выделяется три таких типа: формальная, уровневая и операционная структура процессов ПУР.

*Формальная структура процессов принятия управленческих решений.* Установить структуру какого-либо объекта, процесса означает: во-первых, определить, из чего он состоит, т.е. выявить его *компонентный состав*; во-вторых, раскрыть, как эти компоненты *взаимосвязаны* друг с другом. Выше уже отмечалось, что одной из главных особенностей управленческих решений является наличие у них специфического и стабильного компонентного состава. Он включает те образования, которые объективно необходимы для любого процесса выбора. В качестве таких компонентов выступают: *цель* решения, *информационная основа* решения, *правила* и *критерии* выбора, *способы* {*стратегии*) подготовки и принятия решения, *альтернативы*, *гипотезы*.

Любое управленческое решение объективно предполагает наличие некоторого минимума информации, характеризующей ситуацию выбора и требования к нему. Оно возможно лишь на основе определенных нормативов, регуляторов, т.е. своеобразных ориентиров — правил выработки. Любое решение, далее, объективно предполагает и наличие определенного — главного требования к его результатам — критерия. Он задает общую направленность решения. Решения всегда реализуются в форме того или иного конкретного способа, стратегии. Благодаря им достигается организованность и осмысленность всего процесса решения. Любой выбор — по определению — предполагает также наличие некоторой совокупности альтернатив, из которых он производится. Наконец, ни одно решение не может быть реализовано без предварительной формулировки его цели, т.е. идеального результата, который должен быть получен в итоге решения.

Поэтому все указанные компоненты рассматриваются в качестве основных «единиц» процессов выбора; тех «кирпичиков», из которых оно складывается. Однако для того, чтобы «построить из них здание», нужен «цемент»: компоненты должны быть организованы и согласованы друг с другом. Поэтому еще одной особенностью структуры принятия решения является наличие системы закономерных связей и отношений между этими компонентами. Итак, структура выбора — это его компоненты и связи между ними.

По своему содержанию все эти компоненты представляют собой *единство объективного и субъективного*. Они объективны в том смысле, что являются результатом отражения реальных особенностей ситуации выбора, формируются на их основе. Чем полнее и точнее они их отражают, тем обоснованнее и эффективнее (рациональнее) само решение. Однако они и субъективны — в том смысле, что не задаются «в готовом виде» принимающему решение, а должны быть сформулированы им самим в процессе осмысления ситуации выбора. Поэтому любой компонент насыщен субъективными, личностными особенностями и пристрастиями (а часто — и излишне перенасыщен ими). Например, хорошо известен субъективизм и тенденциозность в подборе и оценке информации, использующейся руководителем в решении, что ведет к искажениям объективного представления о ситуации, а в итоге — к ошибкам выбора.

Далее, любой из этих компонентов представляет собой *единство нормативного и дескриптивного содержания*. С одной стороны, все они так или иначе складываются под влиянием определенных внешних — нормативных требований, ограничений, факторов: приказов, распоряжений, указаний, правовых норм, технологических и социальных нормативов и др. С другой стороны, практически любое решение характеризуется отклонениями от них, несовпадением «идеального» (нормативного) и реального их содержания<sup>1</sup>.

Важная особенность содержания всех компонентов состоит в том, что любой из них представляет *единство осознаваемого и неосознаваемого*. Содержание каждого из них частично осознается и произвольно контролируется, но частично представлено в

<sup>1</sup> В связи с этим существует утверждение: рациональное («умное») решение основано на прапилах, а мудрое — и на исключениях из них.

### 20.3 СТРУКТУРНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

383

неосознаваемой форме. Например, существенная часть информации осознается в процессе решения. Однако, как показывают психологические исследования, это — лишь «вершина айсберга», поскольку огромная доля информации перерабатывается на неосознаваемом уровне, а результаты этой переработки «прорываются» в сознание, например, в феномене интуитивных догадок и решений. Кроме того, руководитель может не осознавать (и обычно не осознает), что он «решает по правилам»: их использование включено в решение и реализуется как бы автоматически, как само собой разумеющееся условие. Тем не менее, будучи представлены в такой — неосознаваемой форме, правила оказывают очень мощное регулирующее влияние на выработку решений.

Наконец, еще одна особенность этих компонентов состоит в том, что они представляют собой *единство формального и содержательного*. Формально — по составу — лишь полный набор этих компонентов может обеспечить выбор. Достаточно исключить какой-либо один из них (например, информацию или критерий), как выбор сразу же становится объективно невозможным. Однако в каждом конкретном случае этот — «формальный каркас» наполняется различным содержанием, отражающим особенности той или иной ситуации. Поэтому данная структура и называется формальной. Она обязательна для любого выбора, но одновременно — и как бы «обезличена», независима от содержания конкретных ситуаций. Это — та форма, в которой ситуация выбора представлена субъекту решения. Она, однако, заполняется всякий раз новым содержанием — адекватным ситуациям выбора<sup>1</sup>.

Связи и отношения между компонентами процесса выбора проявляются в психологическом феномене их *взаимосогласованности*. Согласованность имеет место в трех главных аспектах: по объему, по содержанию, по значимости компонентов. Например, увеличение *объема* информации, включенной в выработку решения, обязательно и объек-

<sup>1</sup> Здесь можно провести следующую аналогию: с формальной точки зрения структура любой организации представляет собой систему должностей, а не людей. Она в известной мере независима от того, кто будет занимать эти должности. С другой стороны, она будет тем более эффективной, чем более адекватной будет ее «содержательная наполненность», т.е. чем более компетентные исполнители будут занимать эти должности. Кадровый состав (содержание) может, таким образом, изменяться, но структура организации при этом остается постоянной.



тивно требует и увеличения числа правил, которые необходимо при этом использовать. В противном случае выбор станет неконтролируемым, хаотичным и неэффективным. Это же увеличение объема информации требует и усложнения способов (стратегий) подготовки и принятия решения, но никак не наоборот. *Содержательно* согласование проявляется в том, что изменение типа какого-либо компонента также проявляется в изменении типов всех других компонентов. Скажем, переход от «мягкого» критерия принятия решения к «жесткому» сразу же ведет к тому, что в решение будут включаться, в основном, лишь строгие, нормативно заданные правила, лишь наиболее достоверная и надежная информация, будут использоваться лишь строгие, логически обоснованные процедуры и способы подготовки решения. И наоборот, если наличие «жесткого» критерия будет сопровождаться использованием ненадежной информации, ненормативными правилами и «рыхлыми» способами принятия решения, то это сразу же приведет к серьезным ошибкам. *Значимостное* согласование компонентов проявляется в такой временной последовательности их формирования (временных приоритетах), которая адекватно отражает их сравнительную роль — значимость для выбора. Например, инициативной фазой должна быть формулировка цели выбора; затем — основных критериев, конкретизирующих ее; и лишь после и на основе этого осуществляется сбор информации, отбор и использование правил, выбор способов принятия решения, формулировка альтернатив и т.д. Напротив, если выбор форсированно начинается с формирования альтернатив, без предварительного и четкого определения целей и критериев, то возникают явления «альтернативного хаоса», при которых генерирование альтернатив, не подкрепленное общим направлением, становится слабoreгулируемым, само превращается из средства выбора в его цель [32, 76].

Понятие формальной структуры хотя и является очень важным, необходимым для понимания строения процессов принятия управленческих решений, все же само по себе еще недостаточно для этого. Наряду с ним необходимо знать те закономерности, по которым «наполняется» эта формальная структура, т.е. особенности *содержательной* структуры процессов управленческих решений. Кроме того, понятие формальной структуры наиболее соответствует индивидуальному выбору. Управленческие же решения часто реализуются и как коллегиальные. При этом в качестве наиболее важных компонентов решения выступают субъекты, включенные в коллегиальные — групповые управленческие решения. Их структура, естественно, подчиняется иным психологическим закономерностям.

*Уровневая структура* процессов принятия управленческих решений. В понятии формальной структуры фиксируется внутреннее содержание процессов выбора, поэтому для обозначения формальной структуры обозначаются также и другие — сходные с ним понятия «микроструктуры», «эндоструктуры». Имея универсальное значение для всех типов личностного выбора, формальная структура присуща и управленческим решениям, дает их частичную характеристику. Особенно она важна для тех видов управленческих решений, которые реализуются не в коллегиальной, а в индивидуальной форме. Вместе с тем необходимо знать, как организованы управленческие решения, представленные в коллегиальной форме; как в них структурируются качественно иные компоненты выбора — участники коллегиального решения.

Ответ на данный вопрос содержится в одной из существующих сегодня теорий ПУР — в структурно-уровневой концепции управленческих решений [33]. Кратко суть ее основных положений состоит в следующем. Как известно, процессы ПУР характеризуются наиболее выраженным (среди всех типов профессиональных решений) полиморфизмом — огромным разнообразием, большим диапазоном их различных видов, классов, форм. Однако вся эта грандиозная по сложности совокупность должна быть все же как-то соорганизована, упорядочена для того, чтобы руководитель «был в состоянии с ней справиться» (и неплохо, как показывает практика, справляется).

Такая упорядоченность, действительно, имеет место. Она основывается на главной особенности управленческих решений — их синтетическом, производном характере, включающем одновременно процессы индивидуального и группового выбора. Все управленческие решения находятся поэтому внутри диапазона — континуума, образованного двумя крайними «полюсами», — индивидуальными и групповыми решениями. На разных участках этого континуума меняется *соотношение* меры единоначалия (индивидуального выбора) и коллегиальности (группового выбора) в подготовке и принятии управленческого решения. В зависимости от изменения пропорции между ними, изменяется также и *характер взаимодействия* руководителя с группой. Это приводит к изменениям *структурной организации* всей группы, включенной в коллегиальное решение. Поэтому выделять основные формы управленческих решений, а также их

реальную структуру следует в соответствии с тем, как руководитель в ходе решения взаимодействует с группой (и взаимодействует ли он с ней вообще). Причем весь диапазон управленческих решений представляет собой не «горизонталь» форм, а их «вертикаль», так как входящие в него формы очень различны не только по содержанию, но и по значимости, а значит — *соподчинены* друг с другом. Основные формы управленческих решений должны поэтому рассматриваться как различные уровни организации процессов их выработки. С точки зрения современных представлений принято выделять пять основных уровней организации управленческих решений — *автократический, автономный, локально-коллегиальный, интегративно-коллегиальный и метаколлегиальный*. Каждый из этих уровней включает ряд более конкретных форм, видов, типов решений, а вся их совокупность охватывает огромный диапазон реально существующих управленческих решений.

*Автократический уровень.* Процессы ПУР на данном уровне имеют две основные отличительные особенности. Во-первых, они осуществляются руководителем в подчеркнуто индивидуальной форме, без контактов с членами управляемой группы (организации). Руководитель полностью сосредоточивает на себе функцию выработки решения и делает это подчеркнуто демонстративно, дистанцируясь от группы в процессе решения. Во-вторых, в ходе решения руководитель практически не учитывает позиции, интересы, мнения членов возглавляемой им организации (группы), а исходит лишь из собственного взгляда на ситуацию, из своих интересов, установок. Он при этом осознанно (по своей воле) или же в силу обстоятельств противопоставляет себя группе, ставит себя «вне ее» и «выше ее», хотя формально остается ее руководителем, сохраняет свой статус и властные полномочия. Такое противопоставление может приобретать разную степень выраженности. Это может быть и просто неучет, игнорирование мнений других членов группы, а может быть и намеренным и подчеркнутым противопоставлением себя группе, которое выражается в действиях, осознанно противопоставляющимся общегрупповым интересам. В последнем случае решения становятся контргрупповыми и гипертрофированно авторитарными. Такая гипертрофия приводит к тому, что вырабатываемые решения принимают характер диктаторских, автократических, а

### 20.3. СТРУКТУРНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ 11 ПРОЦЕССОВ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ 387

иногда волюнтаристских. Сама группа не обладает при этом статусом *референтной* по отношению к руководителю<sup>1</sup>.

*Автономный уровень.* Решения этого уровня также реализуются в индивидуальной форме, однако по своему психологическому содержанию они глубоко отличны от автократических. Суть этих отличий заключается в том, что руководитель уже не игнорирует позиции других членов группы и тем более — не противопоставляет себя группе. Напротив, он стремится к максимальному учету общегрупповых интересов и мнений ее членов. Реальная, повседневная практика управления такова, что существенная и даже большая часть решений принимается руководителем формально единолично, автономно. Но при этом он естественным образом сохраняет свою позицию члена группы, в которую он включен и которой он руководит. Аспект коллегиальности входит поэтому в данный тип решений опосредованно — через осознание руководителем своей принадлежности к группе, через установку на необходимость соблюдения ее интересов и целей.

Это — не только наиболее широко представленная часть управленческих решений, но и наиболее демонстративный их класс в плане сочетания механизмов индивидуального и межличностного (группового) выбора. По своим механизмам они индивидуальны, поскольку реализуются автономно — «единолично». Но по своим основным факторам они межличностны, поскольку вырабатывающий их субъект является реальным членом группы и носителем ее общегрупповых интересов, ценностей, норм и др. Группа, таким образом, имеет для руководителя *статус референтной* (чего нет в автократических решениях). Однако это не означает, что на практике все решения, связанные с управлением, необходимо строить с непосредственным привлечением ее к процессу их выработки и принятия. Решения разворачиваются как компонент индивидуальной деятельности руководителя, но под определяющим воздействием факторов совместной деятельности и особенностей группы, через *персонификацию* руководителем этих факторов и особенностей.

*Локально-коллегиальный уровень.* Эти решения качественно отличаются от уже рассмотренных и характеризуются следую-

<sup>1</sup> Понятием референтной группы в социальной психологии обозначают такую группу, которая состоит из «значимых других» людей для какого-либо индивида. Они выступают для него как ориентиры, причины его собственного поведения.

шими основными особенностями. Во-первых, они осуществляются посредством привлечения руководителем к процедуре их выработки других членов группы (организации) и приобретают поэтому коллегиальный характер. Во-вторых, они осуществляются в ходе непосредственных межличностных контактов участников выбора, тогда как в автономных решениях межличностные отношения носят опосредованный характер. *Это* — решения «лицом к лицу», что придает им особое психологическое своеобразие. В-третьих, в решения включается не вся группа, а лишь ее *часть* (причем, как правило, очень небольшая). В-четвертых, в условиях коллегиально развертывающихся решений руководитель сохраняет доминирующий статус и они осуществляются поэтому как иерархически организованные.

Мера и характер межличностного взаимодействия в ходе выработки такого рода решений, а также процедурные особенности их осуществления могут быть очень разными. Однако в любом случае сохраняется их основная особенность — непосредственно-совместный характер подготовки решений при ведущей роли принципа единоначалия в их окончательном принятии. Показательно также, что эти решения имеют и наибольшую степень разнообразия организационных, т.е. нормативно-регламентированных, процедур организации. Диапазон подобных форм достаточно широк — от оперативных контактов руководителя с тем или иным кругом подчиненных до регламентированных процедур, устанавливаемых в нормативно-одобренном способе деятельности. Сюда включаются разнообразные процедуры типа «оперативок», «летучек», «пятиминуток», совещаний локального типа (разного характера и направленности), а также многие другие формы групповой выработки решений. Особую категорию этих решений составляют неформальные (не предписанные в нормативном способе деятельности) процедуры их подготовки, обуславливаемые спецификой предметного содержания и условий деятельности, а также индивидуальными и стилевыми особенностями руководителя.

Рассматриваемые решения характеризуются еще двумя специфичными для них особенностями. Во-первых, их процедурная организация реализуется в рамках уже существующих организационных форм деятельности. Поэтому они не требуют каких-либо новых форм и средств организации. Вместе с тем одной из главных задач руководителя является подбор персонала для учас-

тия в организационных процедурах решений. Более того, при необходимости и сама организационная структура управления также допускает ее изменение и совершенствование руководителем. При этом профессионализм руководителя как раз и определяется тем, насколько он способен создавать адекватные управляемой системе и оптимальные для нее «органы управления» — те подструктуры, которые необходимы и достаточны для реализации всей системы управленческих функций. Во-вторых, по своей значимости эти решения, как правило, характеризуются неким средним уровнем. С одной стороны, они требуют, в силу своей значимости, придания им коллегиальной формы. Но, с другой стороны, они не выходят обычно за пределы оперативных задач организации деятельности, не носят стратегического для управляемой системы характера и поэтому обозначаются еще как *совместно-оперативные*. Они, как правило, не являются необратимыми по своим последствиям в случае их ошибочности.

*Интегративно-коллегиальный уровень.* Главной отличительной особенностью решения данного уровня является то, что в процесс их подготовки и принятия нормативно включается вся группа (организация). Они, следовательно, уже не носят того локального характера, который свойствен решениям предыдущего уровня, а являются как бы общими продуктами всей группы. Степень выраженности коллегиального начала достигает в них своего максимума, предела. Подобные решения предписываются и нормативно и поэтому составляют необходимый аспект функционирования организационных систем управления. В наиболее значимых для функционирования организаций случаях нормативно регламентируется такая процедура выработки решений, которая требует вовлечения в нее всего состава организаций. Такие решения процедурно могут приобретать известные формы собраний трудового коллектива, своеобразных референдумов, конференций, общих собраний группы и т.д.

Следует различать две разновидности подобных решений. В первой из них вся группа реально (актуально) включается в процедуру решения. Решение вырабатывается в условиях непосредственного контакта всех членов группы. Во второй — в процесс решения актуально включаются лишь некоторые представители («делегаты») тех или иных организационных подструктур организации. Они, однако, воплощают позиции всех иных членов соответствующих подструктур. Второй случай наиболее ха-

рактен для крупных организаций, в которых либо нет практической возможности вовлечения в процедуры решения всех их членов, либо такое вовлечение просто не является эффективным и оправданным.

Этот тип решений значительно реже встречается в практике функционирования организаций. Однако по своей *значимости* именно он является главным. К этим решениям прибегают (и, что главное, обязаны прибегать) организации и их руководители в наиболее важных, определяющих — стратегических моментах их функционирования. Поэтому такие решения обозначаются как *совместно-стратегические*.

В данном типе решений происходят важные изменения функциональной роли субординационного (иерархического) и координационного (паритетного) механизмов их выработки. Изменяется пропорция единоначалия и коллегиальности в их принятии. Дело в том, что хотя процедурно в процессе подготовки этих решений руководитель сохраняет за собой свой статус и властные полномочия, все же в моменты *принятия* решения определяющая роль нормативно может отводиться всей группе (организации). Она при этом играет решающую роль в принятии окончательного варианта выбора. Иногда процедуры такого рода решений нормативно регламентируются таким образом, чтобы «оставить решающее слово» именно за группой. Поэтому они выступают в качестве своеобразного *противовеса* иерархическому началу в принятии управленческих решений. Следовательно, в совместно-стратегических решениях имеет место не только изменение, но и как бы *инверсия*, иерархического и координационного аспектов их выработки.

*Метаколлегальный уровень.* Одной из особенностей подавляющего большинства организационных систем управления является, как уже отмечалось, их включенность в более общие организационные системы. В силу этого руководитель организации, являясь иерархически высшим лицом по отношению к ней, одновременно и обязательно включается в некоторую более общую структуру управления, но рке на правах рядового члена. В этой общей (вышестоящей) организационной системе руководитель выступает носителем интересов управляемой им организации, персонифицирует их. Но, участвуя в ней, руководитель также постоянно ставится в ситуации выработки решений. В результате возникает очень своеобразный класс решений, а его

### 20.3. СТРУКТУРНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ 391

специфика состоит в следующем. Во-первых, функционируя в более общей организационной структуре, руководитель обязан учитывать интересы управляемой им группы. Однако он лишен возможности непосредственного контакта с ней и учета ее коллегиального мнения. Наоборот, он непосредственно испытывает воздействие, а часто — *давление* другой организации. Оно может и не совпадать с интересами той группы, которую представляет руководитель. Во-вторых, ключевые особенности этих решений связаны с их ярко выраженным *маргинальным* характером. С одной стороны, руководитель обязан выражать интересы своей организации. С другой — он, выступая членом более общей организационной системы, должен подчиняться ее правилам и нормам. В результате возникает феномен «удвоения референтных групп» решения [32]. Эти две позиции не всегда (а реально — редко) гармонируют, но, напротив, часто вступают в антагонистические отношения. Все это качественно отличает данные решения от уже рассмотренных форм управленческих решений. Они обозначаются понятием *маргинальных решений*.

Метаколлегиальные решения характеризуются еще одной важной особенностью — своеобразным «выходом» процедуры принятия решения *за пределы* той организационной структуры, в отношении которой они принимаются. Поэтому в качестве их разновидности следует рассматривать другую известную в настоящее время форму решений. Как известно, усложнение функций управления в целом, а также управленческих решений в особенности привело к необходимости привлечения к процессу их выработки специальных лиц — консультантов, советников, экспертов, аналитиков. Они, выполняя консультативно-аналитические функции, безусловно, играют важную роль в выработке управленческих решений, являются реальными членами процесса их принятия. Вместе с тем ни формально, ни содержательно они не являются членами (по крайней мере — постоянными) той управленческой структуры, по отношению к которой вырабатываются решения. Следовательно, при такой процедуре организации решений также имеет место выход за пределы группы. В ней выработка управленческого решения включается в контекст более широкой общности. Эту общность и систему знаний, воплощенную в ней, олицетворяют привлекаемые к управленческому решению аналитики, консультанты, эксперты. Данная форма обозначается также понятием *экспертных решений*.



Таким образом, все описанные формы процессов ПУР различаются по ряду важных психологических параметров:

— по соотношению иерархического и координационного принципов в их подготовке и принятии;

— по объему реализующего их «субъектного базиса», т.е. по

количеству и составу их участников;

— по значимости и частоте включения в управленческую деятельность;

— по процедурной организации и функциональной направленности;

— по мере адекватности объективным управленческим ситуациям, в которых они имеют место;

— по степени жесткости, регламентированности и по степени полноты опоры на институциональные средства формальной структуры организации;

— по функциональной роли в них механизмов индивидуального и группового — коллегиального выбора;

— по формам организации группы в процессе выбора;

— по степени сохранения (или, наоборот, редукции) членами группы, как рядовыми, так и руководителем, статуса их реального группового членства.

Наличие таких глубоких и множественных различий между рассмотренными формами решений обуславливает то, что они рассматриваются как *качественно различные уровни управленческих решений*.

Наряду с рассмотренными в деятельности руководителя большое место занимает и еще одна форма поведения, связанная с процессами выбора, — *элиминативное поведение*. Его суть состоит в том, чтобы *избежать* самой необходимости в осуществлении выбора, *уйти* от реализации процесса принятия решения и заменить его иными способами организации деятельности. Для управленческой деятельности очень типично, что руководитель рассматривает принятие решения как одно из наиболее нежелательных средств ее организации (из-за связанного с ним риска). Он использует его тогда, когда другие средства либо невозможны (например, из-за дефицита времени), либо не срабатывают (многокритериальность задач, несопоставимость критериев выбора). Эта тенденция — элиминативное поведение в естественных условиях оказывает очень мощное влияние на динамику и результаты деятельности, а также на ее субъективные параметры, например на-

### 20.3. СТРУКТУРНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ 11 ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ 393

пряженность. Более того, вопреки своему изначальному смыслу — устранению процессов принятия решения из деятельности, она глубоко и органично связана с принятием решения. Во-первых, она им порождена, а во-вторых, оказывает сильное влияние на формирование субъективного представления о задаче выбора.

Конкретные средства элиминативного поведения очень разнообразны и подразделяются на три основные группы: *адекватные, неадекватные и ситуативно-зависимые*. К первым, например, относится прогнозирование возможного возникновения ситуаций выбора и заблаговременная подготовка к ним посредством сбора необходимой информации. К неадекватным, например, относится неоправданное затягивание решения и пассивное ожидание «саморазрешения» ситуации.

Специфичность элиминативного поведения связана с тем, что, будучи направленным на то, чтобы избежать ситуаций принятия решения, оно в то же время само является своеобразным проявлением выбора, принятием решения, содержит риск. Например, отказ от решения также должен быть понят как своеобразное решение; выбор упреждающей стратегии деятельности — это тоже выбор. В их форме субъект принимает решение о том, идти или нет на какое-либо конкретное решение, и именно в этом заключается их специфика. Такие «решения о решениях» (метарешения) составляют содержание элиминативного поведения. Формы элиминативного поведения охватывают широкий диапазон — от неосознаваемого пропуска («незамечания») ситуаций принятия решения до сложного, а порой — изощренного поиска путей ухода от необходимости самостоятельного решения, а также связанного с ним риска.

Элиминативное поведение характерно для всех видов профессиональной деятельности, что, в частности, эмпирически описано в «законе Фалькланда»: «Когда нет необходимости принимать решение, необходимо его не принимать» [85]. Однако именно в управленческой деятельности степень его выраженности максимальна, что связано со следующими ее главными психологическими и организационными особенностями:

— групповой характер существенной части решений, создающий благоприятную почву для «перекладывания» решений на других лиц;

— отсутствие или чрезвычайно слабый контроль за процессом деятельности;

**394**            **ГЛАВ/ 20. ПРОЦЕССЫ ПРИНЯТИЯ**  
**УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

— высокая степень ответственности, являющаяся сильным стимулом стремления избежать решения;

— маргинальность статуса руководителя как причина ухода от «трудных» решений;

— нечеткие и неоднозначные критерии оценки эффективности деятельности;

— высокая степень сложности деятельности и, следовательно, объективной трудности многих решений; возникновение желания избежать их;

— слабая, неполная, а в ряде случаев — практически «нулевая» мера алгоритмизированности;

— слабая и неоднозначная регламентированность со стороны нормативных предписаний;

— высокая степень неопределенности деятельности;

— высокая поливариативность способов реализации деятельности.

Для управленческой деятельности характерна и другая, связанная с ситуациями выбора форма поведения. Она как бы *противоположна* элиминативной. Эта форма приводит не к уменьшению количества решений в деятельности, а к их увеличению. Это происходит по нескольким основным причинам.

Во-первых, существует своеобразная психологическая *квазипотребность* в реализации принятия решения. Субъект может предпочитать их даже в тех случаях, когда не только возможно, но и желательно использование иных — менее рискованных и более надежных, нормативно-предписанных средств организации деятельности. Дело в том, что самостоятельно вырабатываемые решения обычно повышают *субъективную оценку* руководителем своего вклада в реализацию деятельности, содействуют ощущению контролируемости ее хода.

Во-вторых, причиной является и стремление повысить (или) поддержать меру своей *компетентности* в глазах подчиненных. Руководитель инициирует такие ситуации, выход из которых ему, как правило, уже известен, но которые не вполне оправданны и не обязательны с точки зрения объективной логики и задач деятельности. В этих ситуациях принимаются решения, имеющие направленность демонстрационного плана, — на усиление своего профессионально-управленческого статуса, на подчеркивание своей компетентности.

### 20.3. СТРУКТУРНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ 395

В-третьих, наряду с этим руководитель может инициировать и такое развитие событий, возникновение таких ситуаций, решение которых возлагается им на подчиненных. При этом достаточно часто подобные ситуации им намеренно усложняются с целью уменьшения шансов на их эффективное преодоление. Тем самым, опять-таки, хотя и косвенно, руководитель стремится к повышению своего статуса и компетентности относительно других членов группы.

В-четвертых, причиной рассматриваемого явления может выступать и эмпирически известный факт создания «иллюзии активности» как одного из частных случаев «феномена бурной деятельности». Здесь те или иные действия, ситуации решения инициируются не столько объективными потребностями достижения реальных деятельностных целей, сколько стремлением показать и доказать высокую меру своей активности, важности и незаменимости собственной роли в деятельности. При этом, как известно, подобная квазиактивность не только не способствует достижению реальных целей деятельности и управления, но может препятствовать им.

Все указанные факторы в целом не отражают логику организации деятельности, ее задачи и поэтому являются негативными. Однако наряду с ними существуют и позитивные, адекватные причины усиления роли процессов принятия решения в деятельности. В тех случаях, когда нормативно-одобренный способ деятельности изменяется по типу его совершенствования и оптимизации, когда руководитель «выходит за пределы» среднего норматива, возникает необходимость в новых решениях — в решениях собственно инновационного порядка. Они обозначаются понятием *наднормативных* решений — развивающих, совершенствующих усредненный, нормативный способ деятельности. Они являются специфической чертой инновационного стиля управления, нестандартного подхода к реализации функций руководства. Наконец, следует учитывать и наиболее существенное обстоятельство. Сама суть управленческой деятельности требует постановки задач «для других». Поэтому одной из важнейших обязанностей руководителя выступает не только разрешение проблем, но и их формулировка; не только осуществление выбора, но и порождение необходимости в нем.

Все рассмотренные явления обозначаются понятием *макси-мишиционного поведения*. За их разнообразием лежит сходство

направленности. Все они так или иначе сводятся к включению в управленческие функции дополнительных ситуаций принятия решения (либо оправданных с точки зрения логики деятельности, либо нет).

Итак, общая структура процессов принятия решения в управленческой деятельности образована пятью основными макроуровнями (автократическим, автономным, локально-коллегиальным, интегративно-коллегиальным и метаколлегиальным), а также двумя «сквозными» формами — элиминативной и максимизационной. Все эти уровни и формы включают ряд более конкретных разновидностей, реализуются через использование определенных стратегий и предполагают осуществление соответствующих действий и операций.

*Операционная структура* процессов принятия управленческих решений. Независимо от конкретного вида управленческой деятельности, от ее содержания и иерархического уровня, в ней существует относительно постоянный набор деятельностных средств — операций, направленных на подготовку, принятие и реализацию решений. Основными из них являются следующие.

*Операции распознавания* ситуаций неопределенности. Они лежат в основе вычленения ситуаций выбора из общего хода деятельности и составляют суть того профессионального качества руководителя, которое обозначается как «умение видеть проблемы». Многие проблемы, требующие выработки и принятия решения в деятельности руководителя, отнюдь не очевидны, не «лежат на поверхности», а их дифференциация составляет поэтому важную часть профессиональной компетентности.

*Операции селекции* проблемных ситуаций. «Чувствительность к проблемам» должна быть, однако, оптимальной и не становиться гиперчувствительностью. Для деятельности руководителя очень важна и специфична способность «не замечать» те ситуации, которые могут и должны быть разрешены на иных — соподчиненных ему уровнях руководства или исполнения. Поэтому чувствительность к проблемам сочетается в деятельности руководителя со своеобразной нечувствительностью — резистентностью к ним. В основе разделения ситуаций на требующие и не требующие личного участия руководителя лежат операции их отбора, селекции.

*Организационные операции* состоят в выборе руководителем тех или иных общих форм организации всего процесса подготовки и принятия решения. Это — своеобразные метаоперации, поскольку их содержанием является выбор общего способа последующего решения.

Чаще всего они сводятся к выбору того или иного типа решения или принимают форму элиминативного поведения.

*Операции по формированию «субъектного базиса» решений* направлены на определение круга лиц (по составу и количеству), которых целесообразно привлечь к решению, а также на выбор и подключение к решениям необходимых подразделений организации. Как уже отмечалось, руководителю предоставляется достаточно большая свобода в выборе и формировании субъективного базиса, а его профессионализм в плане организации процессов ПУР определяется тем, как он распоряжается этой свободой.

*Операции объективации* ситуаций выбора. Для того чтобы в дальнейшем задача выбора была принята участвующими в ней субъектами и была бы одинаково понята всеми ими, вначале руководитель должен ее объективировать — сформулировать, поставить. Эта операция является специфической прерогативой руководителя. Реализуя ее, он обязан учитывать множество факторов как внешнего, так и внутриорганизационного плана. Последний требует реалистичной оценки возможностей группы по выработке решения, а также учета межличностных взаимодействий в ней. Поэтому операции объективации обязательно требуют соответствующей адаптации формулируемой задачи к особенностям группы, подключаемой к ее решению. Лишь при этом условии может быть обеспечена реализуемость решений.

*Операции мотивирования* связаны с фундаментальным психологическим феноменом, известным как явление «добровольного—принудительного выбора» [194]. Его суть состоит в том, что поведение человека в ситуации выбора очень различается в зависимости от того, является ли он следствием самостоятельно сформулированной цели («своим») или же — следствием навязанной человеку цели («чужим»). Показано, например, что уровень субъективно приемлемого риска в ситуациях добровольного выбора может в 1000(!) раз превосходить допускаемый человеком риск в ситуациях принудительного выбора [36]. Число формулируемых им при этом альтернатив может различаться на порядок; эффективность добровольного выбора также существенно выше, чем принудительного. По отношению к руководителю, который ставит задачи и инициирует решения, управленческий выбор является, как правило, *добровольным*. По отношению к подчиненным, перед которыми ставится задача, он в общем случае выступает как заданный извне, как навязанный и потому принудительный. Следовательно, процессы ПУР выступают как *комбинированный* выбор (синтезирующий компоненты добровольного и принудительного выбора). Этим порождаются специфические и множественные коллизии, противоречия и трудности выработки управленческих решений коллегиального типа. С этим же связаны и многие их психологические особенности и, в частности, следующая — основная.

Эффективность коллегиальных решений прямо зависит от того, для какой части вовлеченных в них субъектов выбор приобретает характер добровольного и перестает быть навязанным. Если он является добровольным только для руководителя, а остальные вовлеченные в него лица работают «по необходимости и из-за принуждения», то его эффективность будет минимальной. В этом случае результат может быть и отрицательным, поскольку поведение вовлекаемых в решение субъектов может приобретать «контррешенческую» направленность. Оно будет не содействовать решению, а *саботировать* его, быть антагонистическим по своим установкам поведению руководителя. Наоборот, если цель — выработка решения — будет не только провозглашена, но и принята, а выбор, утратив окраску принудительного, трансформируется в добровольный, то его эффективность будет существенно выше.

В силу этого одним из действенных и необходимых средств обеспечения эффективности выбора, залогом его качества являются операции по трансформации ситуаций навязанного выбора в ситуации добровольного выбора. В свою очередь, они базируются на умении и даже искусстве руководителя превращать нормативную цель (или цель, сформулированную им) в *общую* цель; управлять выработкой решения не по принуждению, а по убеждению, по принципу целевого опосредования. Лишь этим путем может быть достигнут известный эффект «размораживания потенциала группы\*», который лежит в основе оптимизации групповой деятельности и повышении ее эффективности. Реализация этого возможна путем использования соответствующих мотивационных установок привлекаемых к решению индивидов.

*Координационные операции* связаны с упорядочиванием и организацией хода так называемой *решенческой дискуссии*, в ходе которой осуществляется выработка и принятие коллегиального управленческого решения. Содержание этих операций очень разнообразно. Это и общие правила деловых совещаний, и правила ведения групповых бесед, и способы стимулирования группового обсуждения и решения задач. К ним же частично относятся и известные методики активизации творческого потенциала группы в ходе решения задач («мозговой штурм», «Дельфи» [133, 190] и др.). Сюда же включается и нормативно предписываемое поведение руководителя в ходе коллегиальной выработки решений — его права и обязанности.

*Стратегические операции* связаны с тем, что для окончательного принятия коллегиального управленческого решения необходимо использование какой-либо одной из трех основных стратегий — *авторитарной, мажоритарной, консенсусной*. Поэтому для того чтобы осуществить окончательный выбор, руководитель должен сделать дополнительный — вспомогательный выбор. Это — выбор стратегии окончательного решения.

## 20.3 СТРУКТУРНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

399

*Пострешенческие операции.* В процессах ПУР имеет место очень своеобразный феномен расхождения субъекта принятия и субъектов реализации решения. Понятно, что под его влиянием эффективность и даже сама реализуемость решений могут быть обеспечены лишь в том случае, если в содержание процессов ПУР будут включены специальные средства. Они направлены на организацию исполнения решения и на принуждение к его реализации, а также на контроль за его исполнением. Эти средства составляют важнейший компонент нормативного содержания управленческой деятельности, предписываются системой властных полномочий руководителя: его правами, статусом, его основными управленческими функциями. Система пострешенческих операций является конкретизацией по отношению к процессу принятия решения трех основных управленческих функций — функции организации исполнения, мотивирования (включая принуждение) и контроля. «Уметь организовать», «уметь заставить» и «уметь спросить» — так обычно формулируется содержание этих операций в повседневной практике управления.

*Операции санкционирования.* Необходимым компонентом многих, особенно наиболее значимых — стратегических управленческих решений является известное умение руководителя «отстоять свое решение наверху» — обосновать его перед вышестоящей организационной структурой, получить санкцию на них. Процедуры обоснования непосредственно связаны с метаколлегиальным уровнем реализации решений.

*Трансформационные операции.* Важную роль в деятельности руководителя выполняет этап процессов ПУР, связанный с получением информации о результатах решения, с трансформацией на ее основе индивидуального профессионального опыта. Руководитель — в силу сложности и ответственности принимаемых им решений, в силу жесткости и неоднозначности их критериев, как никто другой вынужден «учиться на ошибках». Чем более сформированы операции извлечения опыта из принятых и реализованных (и не реализованных) решений, тем эффективнее происходит процесс самообучения, самооптимизации процессов выбора.

*Операции полипроцессуальной координации.* Типичной особенностью управленческой деятельности является параллельная реализация руководителем многих задач и функций. Частным, но типичным проявлением этого является одновременное решение руководителем нескольких проблем, подготовка и принятие нескольких решений. Поэтому и в каждом конкретном случае выработка решения приобретает черты полипроцессуальной организации. Процессы их выработки могут идти параллельно и «накладываться» друг на друга. Успешность каждого решения будет определяться и тем, насколько скоординированы параллельно прораба-



тываемые решения, насколько они выстроены в иерархию по приоритетам, насколько оптимальной является их очередность [33].

В заключение характеристики операционного состава управленческих решений необходимо указать, что все они распределяются по общему циклу выработки решения — начиная от его первого этапа (распознавания и постановки проблемы) до его последних этапов (контроля, коррекции, извлечения «решенчес-кого опыта»). Тем самым их совокупность предстает как *временная структура* операций по выработке, принятию и реализации управленческих решений.

#### 20.4. Феноменология процессов принятия управленческих решений

Понятием феноменологии обозначается вся совокупность внешне представленных поведенческих явлений и закономерностей, имеющих место в ходе выработки и принятия управленческих решений. Описание феноменологии процессов ПУР является потому важным звеном их психологической характеристики. Возникающие в процессах решения явления и феномены реально влияют и на сам процесс их выработки, и на его структуру, и на его эффективность. Поэтому они выступают не только как явления, сопровождающие решения — как его «отблески», но и как сильные факторы, регулирующие сам ход решения.

Феноменологическая картина управленческих решений в целом очень сложна и противоречива. Во-первых, это связано с комплексным, синтетическим характером процессов ПУР, сочетающих в себе основные элементы как индивидуального, так и группового выбора. В связи с этим в общую феноменологию процессов ПУР входят основные явления, свойственные обоим этим типам выбора. Во-вторых, процессы ПУР реализуются в более широком — социальном и организационном контексте. Поэтому на них распространяются и многие общие социально-психологические феномены. В общей феноменологии процессов ПУР различают четыре основные группы явлений:

феномены, характеризующие процессы ПУР в плане их принадлежности к *индивидуальному* выбору;

феномены, возникающие в процессах ПУР вследствие их коллегияльного — *группового* характера;

*специфические* феномены управленческих решений;  
*общие* (неспецифические) феномены социально-психологического плана, проявляющиеся в процессах ПУР.

Так, в процессах ПУР не только сохраняются, но и усиливаются те феномены, которые характерны для индивидуального выбора и которые уже частично были рассмотрены выше. Это — так называемые деформации выбора (познавательные уклоны — *biasis*), обусловленные психологическими особенностями информационных процессов человека. К ним относятся эвристики репрезентативности, доступности, конкретности, «эффект первенства», ряд ошибок социальной перцепции. Помимо них следует отметить и еще некоторые явления. Так, имеет место «*инерционный эффект*» (или «феномен самоукрепления первой альтернативы»). Он состоит в субъективной тенденции переоценивать значимость, обоснованность первой из сформулированных в процессе решения альтернативы, а также в том, что все последующие альтернативы оцениваются именно с ее точки зрения. Как правило, эта оценка носит критический характер, что и является источником «самоподтверждения» первой альтернативы [36].

Далее, имеют место эффекты *познавательного консерватизма и радикализма*. Первый состоит в отчетливой субъективной тенденции занижать значимость и достоверность объективно наиболее правдоподобной альтернативы, в осторожности ее принятия. Второй характеризуется противоположной тенденцией.

Наблюдается и своеобразный феномен «*иллюзии квазирегулярности* случайных событий»: субъект склонен рассматривать любые, в том числе и заведомо случайные события как неслучайные, имеющие определенную упорядоченность и подчиняющиеся некоторым, хотя и неизвестным ему, но все же реально существующим закономерностям. Наиболее известным житейским эквивалентом этой установки, ставшим нарицательным выражением, является правило, согласно которому «снаряд второй раз в ту же воронку не попадает».

В процессах выбора часто возникают и еще два противоположных по своей направленности феномена — *принцип выравнивания вероятностей* (эффект «центрации») и явление *вероятностной деформации*. Первый из них проявляется в субъективной склонности уравнивать различные вероятности наступления тех или иных событий, являющихся объективно различными, в тенденции сглаживать различия в шансах их возникновения.

Второй, напротив, проявляется в гипертрофии — усилении существующих различий в неравенстве вероятности наступления тех или иных событий. Объективно более вероятным событиям приписывается еще большая субъективная вероятность, а объективно менее вероятным — еще меньшая субъективная вероятность (или же они вообще игнорируются как «практически нереальные»).

Далее, имеет место *«ошибка ложной причины»*. Событие, предшествующее по времени другому событию, но никак не связанное с ним по смыслу, рассматривается как его причина. В логике есть аналог этой ошибки — «post hoc ergo propter hoc» — «после того — значит вследствие того». С ней сходно по смыслу явление *«иллюзорной корреляции»*: два случайных события, вообще не имеющие никакого отношения друг к другу, но обладающие некоторым внешним сходством, субъективно расцениваются как закономерно связанные (взаимокоррелирующие).

Наконец, типичной является и присущая человеку установка на *необходимую разнородность субъективных реакций*. Она является как бы «зеркальной» по отношению к «иллюзии квазирегулярности» и состоит в следующем. Если человек имеет дело с заведомо случайными событиями, то и его ответы на эти события также должны быть случайными, разнородными, а любая однородность реакций рассматривается как ошибка. Например, существует следующий известный эксперимент, иллюстрирующий эту закономерность. Если сказать испытуемому, что монета при подбрасывании восемь раз подряд упала «решкой» и спросить, каков будет исход десятого подбрасывания, то почти 100% людей говорят, что выпадет «орел». Хотя объективно и в этом случае его вероятность будет 50%. Все эти эффекты и феномены оказывают определенное, а в ряде случаев — ошутимое негативное влияние на процессы переработки информации в ходе подготовки и принятия решения.

Помимо указанных, в процессах индивидуального выбора проявляются и иные — более сложные и комплексные психологические феномены. Они связаны не только с особенностями «информационных процессов», но и со сферой личностных особенностей человека. Наиболее известны и значимы для описания управленческих решений следующие из них.

Во-первых, это эффект *«реактивного сопротивления в выборе»* Дж. Брема [121]. Он состоит в том, что любое внешнее

давление, проявляющееся в ограничении свободы действий и выбора или даже в их запрете, порождает сильную ответную реакцию со стороны субъекта, выражающуюся в стремлении осуществить именно те действия и принять ту альтернативу, на которые накладывается ограничение или запрет<sup>1</sup>. И наоборот, если человеку «усиленно рекомендовать» выбрать какую-либо альтернативу, осуществить то или иное действие, будет возникать реактивное сопротивление не делать именно этого.

Частным, но очень интересным и важным именно для управленческой деятельности случаем этого явления выступает следующая его разновидность. Под влиянием введения в процесс решения новой, дополнительной альтернативы «со стороны» резко увеличивается привлекательность уже имевшихся до этого альтернатив. Выбор как бы «оберегает себя», «сопротивляется» навязыванию дополнительных альтернатив за счет того, что увеличивается привлекательность альтернатив, уже имеющихся у субъекта решения. Нетрудно видеть, что основной причиной «реактивного сопротивления» является субъективная тенденция к сильной негативной реакции личности на любое ограничение свободы ее действий. Оно вызывает обратный эффект, а знание этой особенности может и должно использоваться руководителем в качестве механизма управления другими.

Во-вторых, в данном контексте следует еще раз отметить уже рассмотренный в гл. 16 эффект «обратного мышления» (феномен Фишхоффа). Это явление состоит в следующем. Люди считают, будто в прошлом им наиболее правдоподобным казалось то, что позднее в действительности произошло. «Я знал, что это случится» — типичная реакция человека на те или иные события. Данное явление достаточно сильно искажает реалистическую оценку ситуации, но в еще большей мере сказывается на формировании адекватного прошлого опыта, создавая иллюзию непогрешимости собственного мнения. Однако через него субъект повышает и свою самооценку как «мудрого и прозорливого человека», а также меру своей уверенности в прогнозах на будущее. Это и является психологической причиной существования данного феномена. Он в максимальной степени характерен именно для руководителя, поскольку требования сохранить и повысить свой статус, поднять автори-

<sup>1</sup> Справедливости ради надо отметить, что суть этой теории давно отражена в «народной психологии» в краткой формуле «запретный плод сладок».

тет мало совместимы с признанием ошибок в прогнозировании тех событий, которые действительно произошли. «Я вас предупреждал, что так и будет» — типичная форма реакции руководителя на непредвиденные события, которые никто (в том числе и он сам) вовсе не предвидел. Тем самым укрепляется и собственный статус, и перекладывается ответственность, «вина» за случившееся на подчиненных.

В-третьих, к индивидуально обусловленным феноменам следует отнести и уже описанные выше феномен Ф. Ирвина [155], и явление «*асимметрии добровольного и навязанного выбора*» М. Старра [194].

Еще более отчетливо в процессах ПУР проявляются те феномены и закономерности, которые характеризуют их как коллегиальные, вырабатываемые в условиях *межличностного взаимодействия*.

Наиболее известен среди них феномен «*позитивного сдвига риска*» (risky shift) Р. Стоунера [198]. Он состоит в большей рискованности групповых решений по сравнению с индивидуальными. Открытие этого феномена, по существу, положило начало изучению специфики групповых решений по сравнению с индивидуальными, а его популярность и многочисленность посвященных ему работ связаны с тем, что он оказался достаточно неожиданным, в том числе и для самого Р. Стоунера. Он противоречил априорным ожиданиям, согласно которым значительно логичнее допустить большую осторожность, взвешенность и меньший риск групповых решений по сравнению с индивидуальными. Существует несколько объяснений этого феномена. Первое сводится к тому, что в условиях группового решения имеет место так называемая *диффузия ответственности*, при которой общая ответственность за результат распределяется между членами группы и тем самым для каждого из них она становится заведомо меньшей, что и побуждает их принимать более рискованные варианты. Второе базируется на положении о том, что риск сам по себе имеет положительную ценность и, следовательно, рискованное поведение выше оценивается окружающими. Любой член группы желает, чтобы его оценка другими была возможно более высокой. Поэтому именно в группе он начинает проявлять рискованное поведение в большей мере. В итоге члены группы как бы начинают соревноваться по принципу «кто рискованнее», что прямо сказывается и на величине риска общегруппового решения.

Впоследствии Р. Кларк сделал важное уточнение этого эффекта. Он показал, что группа принимает не более рискованное решение, чем любой из ее членов, а идет на уровень риска, предлагаемый самым рискованным ее членом (естественно, что этот уровень всегда выше среднегруппового). Последнее обозначается как «*эффект потолка*» [126].

Изучение эффектов Р. Стоунера и Р. Кларка непосредственно в управленческой деятельности выявило их важную особенность, отчетливо проявляющуюся именно в естественных условиях профессиональной деятельности руководителя. Оно получило название *эффект поляризации риска* и состоит в следующем [33]. В коллегиально вырабатываемых управленческих решениях имеет место разнонаправленное изменение уровня рискованности индивидуальных решений. Рядовые члены группы, как правило, действительно проявляют тенденцию к положительной динамике риска (максимизируют его). Однако руководитель группы, на которого, в конечном итоге, возложена ответственность за результаты решения, проявляет тенденцию к отрицательной динамике уровня риска (минимизирует его). Иначе говоря, «знак» динамики риска определяется иерархическим статусом субъекта в группе: он различен для руководителя и для подчиненных.

Одно из наиболее значительных открытий, сделанных при исследовании феноменологии групповых решений, принадлежит Д. Янису, установившему «*феномен Groupthink*» [157]. Это — труднопереводимый неологизм, который с наибольшим приближением к оригиналу может быть проинтерпретирован как «деформированное мышление индивидов, полностью включенных в группу при выработке ими решений». Его содержание описывается совокупностью следующих «симптомов» (термин Д. Яниса): 1. Иллюзия неуязвимости, разделяемая большинством или всеми членами группы, следствием чего является излишний оптимизм и тяга к чрезмерному риску. 2. Коллективное стремление дать рациональное объяснение принимаемому решению, дабы отбросить любые возможные возражения. 3. Безусловная вера в исповедуемые группой принципы поведения, побуждающая ее членов игнорировать моральные последствия принимаемых решений. 4. Стереотипный взгляд на соперников (другие группы) как на людей, обладающих слишком многими негативными чертами, чтобы вступать с ними в какие-либо переговоры, или как на очень слабых и глупых, чтобы удерживать-

## ГЛАВА 20. ПРОЦЕССЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

ся от соблазна препятствовать достижению ими своих целей. 5. Открытое давление на членов группы, выдвигающих аргументы против групповых стереотипов. 6. Самоцензура членов группы, их готовность минимизировать собственные сомнения и контраргументы, касающиеся групповых решений. 7. Иллюзия единодушия относительно оценок и мнений, согласующихся с точки зрения большинства. 8. Появление самозванных охранителей «группового духа» — индивидуумов, которые защищают группу от неблагоприятной информации, способной нарушить испытываемое членами группы чувство удовлетворенности от принимаемых решений.

Важным аспектом исследования феноменологии процессов межличностных решений является изучение влияния *групповой дискуссии* на процесс и результаты решения. Особую роль в этом плане играет установление двух значимых феноменов — *явлений «схождения»*, т.е. сближения и унификации мнений, оценок, позиций членов группы в ходе дискуссии, а также симметричного ему явления *«расхождения»* — *поляризации* мнений, оценок, позиций.

В ходе групповой дискуссии разворачивается также процесс *ролевой дифференциации*. В этом процессе, а также в связанном с ним распределении и возложении ответственности возникает явление *«ролевой фасилитации»*. Оно состоит в том, что само принятие индивидом определенной социальной роли как бы снимает с него часть ответственности за свои действия и решения в целом. В основе данного явления лежит то, что какая-либо социальная роль не только принимается субъектом, но и делегируется ему группой, что и переносит большую часть ответственности с него на группу. Это снижение оказывает, в свою очередь, облегчающее («фасилитирующее») влияние на процессы принятия решения.

Имеет место и еще один групповой феномен — *феномен «выученного диссонанса»*. Его механизм состоит в следующем. Поскольку каждый член группы уже в ходе решения (а в группах с большим опытом совместной деятельности — еще и до решения) осознает невозможность реализации в нем всех или даже большей части своих индивидуальных предпочтений, то он как бы заранее предвидит будущий диссонанс итогового решения со своими интересами. Эта установка в дальнейшем закрепляется («выучивается»), что приводит к заметному снижению

активности субъекта в ходе выработки решения и его принятия. «Выученный диссонанс» может приводить к возникновению и другого феномена групповых решений — феномена «*асимметрии в оценке адекватности* собственных и чужих аргументов». Он состоит в переоценке адекватности, обоснованности и ценности собственных аргументов и недооценке правомерности и значимости аргументов других членов группы.

В групповых, в том числе и в коллегиальных управленческих решениях, имеет место «*эффект объема*» (size-effect). Он состоит в том, что слишком малые и слишком большие по объему группы, как правило, характеризуются меньшей эффективностью принятия решения, нежели, группы некоторого оптимального объема. Величина этого оптимума вариативна, но обычно лежит в границах от 4 до 8 человек [55]. Таким образом, связь эффективности решений с числом лиц, участвующих в них, является нелинейной и имеет характер закономерности «типа оптимума».

Наряду с этим для групповых решений установлен и «*эффект состава*» (assembly-effect). Известно, что группы, вырабатывающие решения, могут быть более или менее однородными по различным параметрам — например, по возрасту, полу, профессиональному опыту, образовательному и культурному уровню, иерархическому статусу и пр. Совокупность этих различий описывается как «гомогенность — гетерогенность группы». Суть данного феномена заключается в том, что максимально гомогенные и максимально гетерогенные группы вырабатывают обычно менее эффективные решения, чем группы с *оптимальной*, т.е. средней степенью однородности [55]. Качество решений снижается в отчетливо гетерогенных — из-за трудностей совместимости их членов, различий их позиций, установок [145]. Но и в максимально гомогенных группах возникает тот же эффект, но по другим причинам. В этом случае на решения отрицательно влияет уже само по себе подобие, сходство позиций, взглядов, личностных качеств членов группы. Субъективная основа решений становится однообразной, а «информационный фонд» группы также утрачивает необходимое разнообразие. Все это негативно влияет на продуктивность решений. Кроме того, именно гомогенность группы является предпосылкой и для возникновения явления Groupthink, а также для феномена «*корпоративной замкнутости*» [204].

В связи с эффектами объема и состава возникает наиболее важный и общий вопрос — о сравнительных достоинствах и



недостатках индивидуальных и групповых решений, о сравнительной мере их эффективности. Доказано, что групповые решения в целом характеризуются большей эффективностью и надежностью; они, однако, требуют и больших временных затрат на свою реализацию; привлечения больших «человеческих ресурсов». В связи с этим менее экономичны и оперативны, более громоздки и инерционны. Эффективность групповых решений растет гораздо медленнее, чем объем групп. Это связано с тем, что в условиях группы далеко не каждый ее член и отнюдь не в полной мере стремится реализовать свой интеллектуальный потенциал.

Однако и индивидуальные решения обладают своими преимуществами. Это, прежде всего, их большая экономичность, оперативность, гибкость. Они более оригинальны, креативны, лабильны (чувствительны к нюансам ситуаций). В связи со всем сказанным существует мнение, что в целом наиболее эффективны те решения, которые *готовятся* коллегиально, но *принимаются* индивидуально.

Наконец, следует отметить и описанный в последнее время так называемый *эффект асимметрии качества решений* [33]. Он имеет двоякое проявление. Во-первых, группа обладает большими возможностями изменять качество индивидуальных решений ее рядовых членов, чем качество индивидуальных решений руководителя. Решения руководителя в целом более устойчивы, нежели решения рядовых членов. Во-вторых, группа обладает меньшими возможностями компенсации неудачных решений руководителя, нежели он сам может компенсировать неудачные общегрупповые решения. Все это демонстрирует явную зависимость характера влияния группы на индивидуальные решения от положения субъекта в группе.

Все отмеченные феномены проявляются в любых групповых решениях, в том числе и в паритетных группах, не имеющих иерархической организации. В группах же с иерархической организацией феноменология коллегиальных решений еще более усложняется и обогащается новыми явлениями. Дополняясь механизмом иерархии, групповые решения вплотную приближаются по своей организации к тем типам решений, которые реализуются в деятельности руководителя. Поскольку в них сам руководитель является формальным лидером, то в первую очередь выделяются явления, связанные с *феноменом лидерства*. При этом различаются несколько такого рода явлений.

*Иллюзорно гипертрофированное доверие лидеру.* Оно состоит в групповом мнении, согласно которому никто другой не владеет ситуацией в целом лучше, нежели лидер. Именно ему поэтому следует доверяться в большей степени при выработке решения. В этом феномене проявляется более общий эффект, обнаруженный при изучении лидерства и описанный в параграфе 15.2, — «эффект ореола». Вместе с тем данный феномен нередко может иметь свой как бы «зеркальный» вариант. При существовании стойких негативных отношений лидера и группы (конфронтации) или при явной некомпетентности лидера формируется очень стабильная установка на недоверие лидеру, сквозь призму которой реализуется весь процесс коллегиального решения.

*Феномен избегания лидерства в решениях.* Данное явление обнаруживается главным образом в сложных условиях, связанных с выбором и повышенной ответственностью за его результаты [203]. Лидер, если он есть, стремится переложить свои лидерские функции по выработке решений на субдоминантных членов группы и использует для этого свои властные полномочия.

*Феномен «ложного согласия»* заключается в том, что некомпетентность отдельных членов группы, слабость их личной позиции, а также нежелание тратить усилия на повышение степени своей информированности и компетентности обуславливают их переход в эту своеобразную позицию. Принимая ее, субъект не включается конструктивно в групповую дискуссию, а демонстративно подчеркивает свое согласие либо с лидером, либо с большинством. Это согласие не только не основано на каких-либо содержательных аргументах, но может идти и вразрез с индивидуальными предпочтениями субъекта. Вместе с тем именно в процессах групповых решений наиболее ярко может проявляться и иная — противоположная поведенческая установка: стремление «выделиться», подчеркнуть свою роль. Это может провоцировать феномен «демонстративного несогласия».

*Феномен виртуального «решателя»* — субъекта, которого актуально нет в группе, но который по не вполне обоснованному мнению заметной части группы «должен появиться и решить проблему». В целом данный феномен негативен<sup>1</sup>, хотя и имеет одну положительную сторону. Последняя заключается в том, что, ожидая «виртуального «решателя» и продлевая тем самым подготовку выбора, группа в допустимых случаях повышает меру

развернутости и обоснованности выбора. «Зеркальным» по отношению к этому феномену выступает явление «*экспансии области решения*». Оно имеет два основных аспекта. Во-первых, иллюзорно преувеличенные представления о роли группы в решении задач, действительно входящих в ее компетенцию; о том, что никто, кроме группы, их не решит. Во-вторых, тенденция подменять решения вышестоящих инстанций собственными групповыми решениями и также расширять тем самым область решаемых задач.

Среди всех особенностей процессов принятия решения в иерархически организованных группах наиболее общим является феномен «*замораживания потенциала*» группы, организации [185]. В силу ряда мощных причин иерархия как механизм групповой организации, обеспечивая ее структурированность и управляемость, одновременно блокирует проявление потенциальных, особенно творческих, креативных способностей ее членов. Она обуславливает отмеченные выше явления «*социальной ингибиции*» и когнитивной *инфрааддитивности*. Мера такого «замораживания» усиливается в процессах принятия решения за счет важного дополнительного фактора — необходимости возложения ответственности. Она субъективно крайне нежелательна и провоцирует снижение меры включенности индивидов в выработку решений. Как и большинство иных феноменов совместных решений (особенно в иерархических группах), данное явление может, однако, принимать форму своей противоположности. Группа может не только блокировать, но и облегчать проявление потенциала ее членов в процессах решения. Последнее ведет к «размораживанию» ее потенциала.

Наконец, механизм иерархии влияет и на характер проявления так называемых *результативных феноменов*. В частности, показано, что иерархические группы лучше решают четко поставленные «хорошо определенные», детерминистские задачи и хуже — «шансовые» (неопределенные, вероятностные) задачи. Для паритетных групп обнаружено противоположное соотношение. Иерархические группы характеризуются меньшей оригинальностью и большей стереотипностью решений. В иерархических группах лицо, находящееся на вершине иерархии (руководитель), обладает значимо большими компенсаторными возможностями по отношению к недостаточной компетентности

группы в решениях, чем группа в состоянии компенсировать некомпетентность руководителя. Эта закономерность рассматривается как своеобразная *«асимметрия компенсации компетентности»*.

Важной особенностью феноменологии управленческих решений является то, что в ней гипертрофируются общегрупповые — социально-психологические феномены и явления, возрастает степень их разнообразия. Одним из наиболее показательных в этом отношении является обнаруженный Н. Трипплеттом феномен *«социальной фасихитации»*. Он заключается в облегчающем влиянии группы на выполнение индивидуальных действий и решений. Причем другие члены группы могут выступать в этом случае как в роли пассивных «зрителей» («публичный эффект влияния»), так и в роли активных участников решения задачи («коакционный эффект влияния»). Вместе с тем позже было установлено, что данный феномен не только не действует в ряде случаев, но может и инвертироваться — приводить к *снижению* индивидуальной производительности. В последнем случае возникает *«эффект Рингельмана»*. В случае его максимальной выраженности происходит не только снижение меры индивидуальной производительности, но и полная блокада индивидуальной активности («эффект социальной блокады»). Мера проявления как фасилитирующей, так и блокирующей тенденций наиболее высока именно в процессах принятия решения.

Далее, в процессах управленческих решений отчетливо обнаруживаются общие феномены *«групповой похярйащи»* и *«возрастания экстремальности суждений»* [189] в группе. Согласно первому из них группа поляризуется на «консерваторов» и «радикалов», причем именно в процессах групповых решений и, как правило, на завершающих их фазах радикалам принадлежит наибольшее влияние. Эффект «возрастания экстремальности суждений» выражается в увеличении меры категоричности суждений и индивидуальных альтернатив под влиянием группы. Наиболее вероятным его объяснением считается стремление членов группы посредством экстремистских (необычных, рискованных) суждений занять более высокий групповой статус, претендовать на роль ситуативного лидера. Объективные возможности для экстремизации суждений, для высказывания рискованных предложений наиболее велики — по определению — именно в задачах принятия решения. Тем самым в них субъект может

использовать рискованное поведение как способ повышения (или поддержания) своего статуса. Поэтому данный общий феномен не только сохраняется в процессах принятия решения, но и усиливается в них. Он становится одним из механизмов принятия решения.

Явление *преднамеренной эскалации конфликта* состоит в том, что посредством намеренного нагнетания напряженности достигается такая ситуация, при которой на заключительных фазах решения ведущую роль в его принятии играют не содержательные аргументы, а «внезапные» факторы — эмоциональные, межличностные. В результате этого маскируется очевидная вне созданной ситуации эскалации напряженности некомпетентность некоторых членов группы, наиболее заинтересованных в ней. Они используют ее как своеобразный защитно-компенсаторный механизм. Но он может использоваться и руководителем, что достаточно часто наблюдается на практике. Тем самым феномен как таковой одновременно оказывает активное влияние на процесс решения, выступает как один из его *механизмов*.

В задачах коллегиального управленческого выбора рельефнее и полнее, чем во многих иных ситуациях, проявляется и комплекс общих феноменов, описанных в русле исследования *«нормативного поведения большинства и меньшинства»* (С. Московией, Ч. Немет, Ж. Пешеле). Различия поведенческого стиля большинства и меньшинства усиливаются в процессах принятия решения в связи с их стрессогенностью. Влияние большинства и меньшинства на исход выбора различается силой, скоростью и характером ответных реакций на него у отдельных членов группы. «При воздействии большинства внимание отдельных членов группы концентрируется именно на предлагаемой ими позиции. В случае влияния меньшинств внимание фокусируется на других альтернативах, часто отличных как от позиций самого меньшинства, так и остальных членов группы» [184]. В ситуациях влияния меньшинства доминирует, таким образом, тенденция к дивергенции вариантов решения. В случае же влияния большинства преобладает тенденция к конвергенции решений в направлении к позиции большинства. Мнение меньшинства стимулирует большую познавательную активность, но одновременно обладает более слабым динамическим потенциалом в плане выбора альтернатив. Напротив, мнение большинства, обладая большим потенциалом влияния на выбор, стимулирует меньшую когнитив-

ную активность. Эти противоположные тенденции взаимодействуют в ситуациях коллегиального группового выбора и составляют его ведущее противоречие, динамизирующее процесс его развертывания.

В ситуациях принятия решения с наибольшей полнотой проявляется и еще один феномен группового функционирования, впервые описанный Е. Холандером и обозначаемый как *феномен идиосинкразического кредита* [153]. Данный феномен представляет собой своеобразное разрешение группы на *девиантное* поведение, т.е. на поведение, отклоняющееся от общегрупповых норм. Причем каждому члену группы может быть позволено отклонение от групповых норм, пропорциональное его статусу и прошлому вкладу в достижение групповых целей. Согласно модели Е. Холандерз, это явление усиливается в нестандартных условиях группового функционирования, в ситуациях инноваций, связанных с развитием группы. Очевидно, таким образом, что феномен идиосинкразического кредита в первую очередь проявляется именно в деятельности руководителя (в силу его высшего статуса в группе), а также в ситуациях выбора — как нестандартных, а часто — наднормативных, инновационных, выходящих за рамки групповых стереотипов. Наиболее значимо, что именно величина идиосинкразического кредита определяет собой меру радикализма предлагаемых руководителем вариантов решения, предопределяет «степень свободы» его поведения в выборе. Поэтому и сам феномен идиосинкразического кредита должен быть рассмотрен не только как явление, но и как активный механизм управленческого выбора.

В заключение феноменологической характеристики процессов ПУР еще раз необходимо подчеркнуть два главных обстоятельства. Во-первых, все рассмотренные феномены тесно *взаимосвязаны* друг с другом и могут не только изменять меру своей выраженности в зависимости от других, но даже — саму направленность, смысл. Например, уже наиболее общий феномен групповых решений — эффект Стоунера в коллегиальных управленческих решениях поляризуется, т.е. приобретает не только прямой, но и обратный характер. Во-вторых, все эти явления необходимо понимать не только как эпифеномены, лишь сопровождающие выработку управленческих решений; это — реальные и сильные факторы — *механизмы* выработки решений. В частности, явление «эскалации конфликта», буду-

чи, несомненно, одним из феноменов, возникающих попутно выработке решения, одновременно может и вполне осознанно, целенаправленно использоваться как специальное средство, механизм организации процесса решения. То же самое происходит и с явлениями «схождения мнений», когда оно трансформируется в механизм консенсуса как средства достижения согласованного решения.

#### 20.5. Индивидуальные различия управленческих решений

В психологии установлена следующая закономерность: чем более сложным является тот или иной психический процесс, образование, тем большими индивидуальными различиями он характеризуется и тем большее значение имеют эти различия для его познания. Процессы ПУР, являясь предельно сложными и комплексными, характеризуются поэтому, очень большой индивидуальной вариативностью. Их индивидуальные различия столь очевидны, а роль в обеспечении этих процессов столь значима, что явления индивидуализации приобретают характер одного из главных и общих направлений их изучения.

Эти явления обусловлены, в конечном итоге, всей совокупностью индивидуально-психологических качеств личности. Личностные качества составляют наиболее важную категорию факторов, влияющих на процессы ПУР, — категорию *субъектных факторов*. Именно их наличие обуславливает собой наиболее важный фундаментальный феномен теории принятия решения: несовпадение дескриптивной (реальной) картины решений с нормативной (идеально-рационалистической), в наибольшей мере «деформирующее» решение, придающее им психологическое своеобразие<sup>1</sup>.

Всю совокупность субъектных факторов принято разделять на три основные категории: *постоянные, общие и индивидуальные*. К постоянным относятся наиболее типичные, фундаментальные особенности психической организации субъекта, не только проявляющиеся в процессах принятия решения, но и определяю-

<sup>1</sup> В силу чего именно этот феномен рассматривается как «лучший аргумент в пользу необходимости существования собственно психологической теории решений как дополнительной по отношению к теории рационального выбора как непсихологической» [36].

щие их. *Это*, прежде всего, уже рассмотренные в главе особенности информационных процессов человека — «отклонения от рациональности» в выборе; стремление к согласованности и непротиворечивости самого процесса переработки информации; одноканальный принцип функционирования психики и др. К общим характеристикам относятся присущие всем людям особенности и, в первую очередь — *ограничения* их индивидуальных возможностей. Например, на процессы решения очень сильно влияет тот факт, что все когнитивные процессы обладают общими объемными ограничениями, а также ограниченной скоростью функционирования. Скажем, ограниченность объема кратковременной памяти сильно влияет на процессы принятия решения, обуславливает существование множества феноменов. Одним из них выступает явление «диагностического обеднения»: в силу ограниченности объема кратковременной памяти субъект имеет тенденцию сокращать число альтернатив до того их количества, которое соответствует этому объему. Поэтому реально субъект очень редко рассматривает более 4—5 альтернатив.

К индивидуальным характеристикам относятся различия в мере и форме представленности общих особенностей. Например, для всех людей характерна ограниченная скорость переработки информации, но величина этих ограничений является индивидуально вариативной. Следовательно, эти различия также будут сказываться на процессах принятия решения. Особую группу индивидуальных характеристик составляют собственно личностные качества субъекта. Поскольку влияние «постоянных» и «общих» особенностей уже было рассмотрено в предыдущих главах, то теперь необходимо специально раскрыть закономерности влияния третьей категории особенностей — индивидуально-специфических.

Одной из главных закономерностей влияния индивидуальных качеств на процессы решения является то, что оно в значительно меньшей степени сказывается на *результативных* параметрах решений и в значительно большей — на *прогностических* их характеристиках. Конечно, существует в целом прямая положительная зависимость между уровнем развития когнитивных процессов и качеством решения. Однако она носит именно общий характер, а часто отходит как бы на второй план под влиянием других факторов. Даже такое предельно важное интегральное качество, как уровень интеллекта, имеет сложную и опосредо-



ванную связь с качеством решений (см. параграф 18.2). Более того, в специальных исследованиях показано, что интеллект как таковой лишь на 15% определяет собой качество управленческих решений [55].

В значительно большей мере индивидуальные свойства влияют на то, каким *способом* субъект предпочитает выработать решения. При этом либо осознанно, либо неосознанно (чаще) выбирается тот способ, который основывается на «сильных сторонах» индивидуальности и позволяет избежать включения в решение слабых ее сторон. Поэтому выбор того или иного субъективно предпочитаемого способа выполняет своеобразную *компенсаторную роль*. В результате люди, обладающие разными индивидуальными качествами и использующие в силу этого разные способы, могут иметь одинаковые результаты решений. Именно поэтому не наблюдается прямой зависимости между отдельными личностными качествами и результативностью решений. Это, однако, не означает, что ее нет вообще: она существует, но носит более сложный и опосредованный характер. Главным опосредующим звеном выступают различия в предпочитаемых и используемых способах принятия решений.

В связи со сказанным в психологии принятия решения особое внимание уделяется не зависимости результативной стороны решений от отдельных индивидуальных качеств, а тому, как эти качества влияют на способы, содержание и в особенности на *стихи* выработки субъектом решений.

Вторая важная закономерность состоит в том, что все индивидуальные качества реально взаимосвязаны и тесно взаимодействуют друг с другом в процессах принятия решения. Результаты и способы принятия решения, в действительности, зависят не от отдельных качеств и даже не от их простой «суммы», а от того, как они сочетаются друг с другом, т.е. от их *целостных комплексов*. В этой связи принято говорить о «симптомокомплексах» индивидуальных качеств, обуславливающих собой процессы принятия решения. Эти симптомокомплексы также в первую очередь влияют на различия содержания — стилей решения, а не на их результаты.

Итак, система индивидуальных качеств организована так, что она позволяет устранить или смягчить влияние на принятие решения недостатков в развитии тех или иных качеств субъекта, компенсировать их. Компенсация осуществляется через выбор

тех способов принятия решения, которые в наибольшей мере соответствуют личностному симптомокомплексу. Выбираются способы, в максимальной степени базирующиеся на сильных сторонах индивидуальности, но одновременно — не требующие качеств, которые развиты у субъекта недостаточно. Например, даже такое, казалось бы, теснейшим образом связанное с самой сутью принятия решения качество, как *интернальность-экстер-нальность*, практически не проявляется в результативной стороне принятия решения, а лишь — в способах, в стратегиях, т.е. в содержании процессе его выработки. В экспериментах показано, что, хотя интерналы имеют в целом несколько лучшие показатели принятия решения, эти различия, как правило, незначимы. Значительно более выражены различия в том, *как* достигается конечный результат, как работают те и другие в ситуациях выбора. Показано, что интерналы генерируют значительно больше альтернатив, а их содержание более реалистично; они тратят больше времени на подготовку решения; более доверяют собственным аргументам, чем информации извне; процесс решения у них более развернут; они хуже решают «шансовые», т.е. неопределенные, задачи и лучше — детерминистские — четко определенные; у них существенно более выражен процесс текущего контроля за ходом решения. Экстерналы характеризуются противоположными особенностями [63].

Учитывая изложенные особенности влияния индивидуальных качеств на процесс принятия решения, обратимся к некоторым психологическим данным, раскрывающим существование основных и наиболее общих *стилевых различий* в выработке решений.

Одной из наиболее известных и общих классификаций стиливых различий выработки решений является выделение *пяти* их типов в зависимости от соотношения двух главных этапов решения — этапа формулировки гипотез и альтернатив (А) и этапа их анализа, коррекции и контроля за ними (К) [42].

*Инертные решения* (они имеют «формулу»  $A \ll K$ , т.е. второй этап резко доминирует над первым) характеризуются очень неуверенным и предельно осторожным поиском вариантов. Любая альтернатива сразу же подвергается контролю, уточнению, которые также развертываются медленно и осторожно. Оценки сверхкритичны, а каждый шаг решения подвергается сомнению. Процессы генерации альтернатив и гипотез слабо выражены и в силу этого некреативны и неоригинальны.

*Осторожные решения* имеют «формулу»  $A < K$ . Они являются смягченным вариантом первого типа, однако существенно выигрывают по сравнению с ним за счет большей уравновешенности двух этапов выработки решения. Они характеризуются тщательностью оценки альтернатив и гипотез; критичностью и обилием подготовительных действий по сбору необходимой информации. В то же время для них характерна достаточно высокая продуктивность генерации альтернатив.

*Уравновешенные решения* ( $A = K$ ) характеризуются своеобразной гармонией двух основных этапов процесса решения. Для них типична и высокая активность по генерации альтернатив и гипотез и их высокое качество, а также их большое число. Однако и этап контроля («критика») альтернатив также отчетливо выражен и является предметом специальных действий. Считается, что данный тип позволяет вырабатывать наиболее надежные решения.

*Нескользящие решения* ( $A > K$ ) характеризуются определенным доминированием фазы альтернатив и гипотез над фазой их контроля и коррекции. Человек легче и быстрее выдвигает альтернативные варианты, чем реализует их «взвешивание» — контроль за ними, критическую их оценку, к чему он не склонен и потому полагается на свое умение находить выходы из ситуаций. Акцент при анализе альтернатив делается преимущественно на их позитивных сторонах, на возможном в случае их принятия «выигрыше», а не на их недостатках. Вопреки кажущейся меньшей обоснованности подобных решений по сравнению с уравновешенными решениями, именно они, как показывают исследования, характеризуются наибольшей продуктивностью, хотя в целом и менее надежны, чем они. В этом проявляются общие — антагонистические отношения двух параметров принятия решения — надежности и результативности. Максимальный результат могут обеспечить лишь решения, содержащие определенный риск: если его нет, результат может быть получен более гарантированно (надежно), но на меньшем уровне достижений.

*Импульсивные решения* ( $A \gg K$ ). В них этап построения альтернатив и гипотез резко доминирует над этапом их проверки, коррекции, контроля за ними. Легкая, а зачастую — облегченная генерация альтернатив не подкрепляется их необходимым критическим рассмотрением, которое может и вообще отсутствовать. Для них характерна излишняя категоричность оце-

нок и утверждений. Эти решения наиболее рискованны и наименее эффективны; часто приводят к необратимым последствиям. Они характерны для людей со слабой рефлексивностью, низким метакогнитивным контролем, высокой самооценкой. Тенденция к их принятию усиливается под влиянием эмоциональных факторов.

Другая классификация, носящая менее общий, но одновременно — более специфицированный по отношению к управленческой деятельности характер, включает восемь основных *личностных профилей решений* [по 35].

*Мотивационно-пассивный профиль* характеризуется сочетанием следующих особенностей: слабая профессиональная компетентность руководителя; отсутствие у него долгосрочных программ деятельности или их «рыхлость»; стремление не вникать в суть дела и перепоручать задания другим; выраженность попустительских элементов в общем стиле управления; слабая мотивационная заинтересованность в достижении высоких результатов. В относительно простых ситуациях очевидные слабости этого профиля еще могут компенсироваться эффективной деятельностью исполнителей, но при усложнении условий он отчетливо обнаруживает свои негативные черты.

*Профиль «имитации бурной деятельности».* Характеризуется формально высокой активностью, мало соотношенной с реальными проблемами, возникающими в процессе руководства. Слабая профессиональная компетентность компенсируется указаниями общего, неконкретного, а в ряде случаев — и неадекватного характера. Выражена тенденция к чрезмерному контролю, «понуканию» подчиненных. Оценочные суждения часто личностно ориентированы и не носят профессионального характера. Этот профиль характеризует руководителя, в большей мере ориентированного не на интересы руководимой им группы, а на требования вышестоящих инстанций.

*Профиль «общего руководства».* Если предыдущий профиль характерен для руководителей, ориентированных исключительно на престиж, то данный профиль типичен и для руководителей, ориентированных «на дело». Однако эта ориентация весьма специфична. Она не подкрепляется умением организовать конкретное исполнение решений, а ограничивается формулировкой заданий, настойчивым побуждением к их исполнению, давлением на подчиненных, сильно представленным контролем.

*Фрустрационный профиль* характеризуется тем, что на первых этапах решения имеет место высокая интеллектуальная активность, искреннее стремление детально вникнуть в сущность дела, в суть проблемы. Однако в сочетании с недостаточной компетентностью все это сталкивается с непреодолимыми трудностями, в результате чего руководитель может переходить в состояние фрустрации. Оно обуславливает либо отказ от решения проблемы и перекладывание ее на исполнителей (в лучшем случае), либо приводит к эмоциональной деструкции деятельности, к возникновению высокой негативной напряженности, а также стимулирует развитие конфликтов по вертикали «руководитель — подчиненные». Данные профиль является противопоказанием к управленческой деятельности.

*Профиль «напряженного безуспешного поиска до конца»* характерен для руководителей ригидного (негибкого) типа с ограниченным интеллектуальным, но высоким волевым потенциалом, а также имеющих высокую самооценку, самомнение. Обнаруженный в самом начале решения вариант — сам по себе чаще всего наиболее очевидный, «привычный», стереотипный — рассматривается как единственно верный (поведенческая установка «ведь я не могу ошибиться»). Этот вариант, таким образом, субъективно фиксируется и настойчиво ищутся пути претворения его в жизнь, сталкивающиеся, однако, — в силу его неадекватности — с непреодолимыми препятствиями. Тем не менее попытки продолжают и лишь экстраординарные обстоятельства могут заставить изменить ход такого решения.

*Профиль «формально правильного, но нерационального решения».* Как отмечает А.И. Китов, «...такие руководители не ищут наиболее рационального способа, кратчайшего пути к достижению цели. Единожды напав на более или менее правильный след, они идут по нему, настойчиво приближаясь к цели, хотя и медленно, но верно» [35]. Такой решенческий профиль хотя и надежен, но малоэффективен с точки зрения достижения высоких управленческих результатов, малоадекватен по отношению к инновационным и нестандартным проблемам.

*Эвристический профиль в сочетании с недостаточно развитыми организаторскими способностями* прямо противоположен предыдущему. Если для него была характерна недостаточная оригинальность мышления в сочетании с четкостью руководства и жесткостью контроля, то здесь, наоборот, высо-

кие интеллектуальные качества сочетаются с неразвитыми организаторскими способностями. Руководитель такого профиля легче и быстрее сам найдет оригинальное решение, нежели способен организовать для этого других, мобилизовать их\* на решение проблемы, а затем обеспечить его реализацию и контроль за ним.

*Эвристически-организаторский профиль* — это своего рода идеал, который, однако, очень редко встречается на практике. Руководитель такого профиля «в предельно сжатые сроки анализирует обстановку, быстро схватывает суть проблемы, четко формулирует вопрос, быстро принимает решение и настойчиво проводит его в жизнь» [35]. Он характеризуется сочетанием высокого интеллектуального потенциала и развитых общеорганизационных способностей. Может гибко перестраивать тактику поиска решений в зависимости от изменения внешних условий.

Две из множества существующих классификаций индивидуально-стилевых различий процессов принятия решения полезны не только тем, что они дают некоторые представления о существовании этих различий, но и еще по одной причине. Они наряду с другими представленными в психологии управления показывают, что сами индивидуальные различия реально существуют и могут быть прослежены по *нескольким основаниям* — как более общим, так и более конкретным. Причем число таких описаний практически неограниченно, что связано со сложностью и комплексностью управленческих решений, наличием в них множества аспектов, «измерений». В связи с этим возникает проблема выбора наиболее обоснованного и *общего критерия*, позволяющего дать полное, но одновременно и детализированное описание стилиевых различий управленческих решений. Она решается в теории следующим образом.

Наиболее общий критерий должен по определению основываться на какой-либо основной и также общей, фундаментальной особенности управленческих решений. Последняя должна быть связана не с каким-то частным их аспектом и проявлением, а с самим их *механизмом*, с их структурой, строением. Основной среди всех особенностей строения процессов ПУР является их структурно-уровневая организация. Она включает пять основных уровней, которые, в свою очередь, синтезируют в себе все основные виды и типы управленческих решений. Психологические исследования показывают, что эта особенность — нали-

чие пяти основных и очень отличных друг от друга уровней процессов ПУР — тесно и закономерно связана со стилевыми различиями в реализации управленческих решений. Эта взаимосвязь состоит в том, что стилевые различия процессов ПУР обуславливаются разной выраженностью у индивида способности к принятию решений, принадлежащих к различным уровням. Она проявляется поэтому и в разных субъективных предпочтениях способов решений, принадлежащих к различным уровням — к тем, которые в наибольшей степени соответствуют особенностям индивидуальности. В связи с этим наиболее общим параметром (критерием) для выделения стилей управленческих решений является совокупность пяти основных уровней их организации. Формирование стилей на основе главных уровней процессов ПУР подчиняется следующей, установленной в ходе психологических исследований закономерности.

Уровни организации процессов ПУР, а также закрепленные в них способы решений имеют устойчивую тенденцию к субъективному предпочтению и *фиксации* в стилевых особенностях деятельности руководителя. Каждый из уровней обуславливает тот или иной обобщенный способ поведения в ситуации выбора. Этот способ может, повторяясь и развиваясь, субъективно предпочтаться и далее закрепляться, оформляться в стилевых различиях реализации процессов ПУР. Само же предпочтение и, следовательно, последующая фиксация способов зависят от индивидуальности руководителя, от системы его личностных качеств. Проведенные исследования позволили установить пять основных стилей реализации процессов ПУР [33]. Они однозначно соотносятся с основными уровнями организации этих процессов.

Так, решения автократического уровня, субъективно предпочитаются и фиксируются в поведенческих стереотипах, приводят к формированию специфического (и описанного в литературе) *диктаторского стиля* ПУР, а также аналогичного стиля реализации всей управленческой деятельности. Решения автономного уровня, особенно в тех случаях, когда он переносится на ситуации, в которых оптимальной является не индивидуальная, а коллегиальная форма принятия решения, обобщаются и фиксируются в ином стиле — *стиле реализатора*. Это обстоятельство эмпирически зафиксировано в известном типе руководителей, которые «все берут на себя»; полагают, что никто другой лучше, чем они, не справится с ситуацией. Такая установка, будучи

оправданной в определенных границах, в целом не оптимальна, поскольку приводит к перегрузке руководителя второстепенными функциями в ущерб качеству выполнения основных.

Решения локально-коллегиального уровня имеют качественно иные особенности, характеризуются изменением функциональной роли руководителя в их принятии. Эта роль состоит в координации, управлении процессом коллегиального принятия решения, в организации этого процесса (а не в самостоятельной реализации решений). Они также закрепляются в соответствующем — оптимальном стиле реализации процессов выбора. Это — *стиль организатора*.

Он, однако, при ослаблении функциональной роли руководителя и при перекладывании все большего числа решенческих функций на группу может трансформироваться в *стиль координатора*. При этом стиле решений в процессах ПУР начинает преобладать коллегиальное начало, «клясть подчиненных\*» становится либо сравнимой с «властью руководителя\*», либо выходит на первый план. Данный стиль соотносится с интегративно-кол-легиальным уровнем организации процессов ПУР.

Наконец, достаточно типичным, подробно описанным в литературе является и еще один стиль руководства в целом и реализации процессов ПУР в частности. Его отличительная особенность состоит в доминировании у руководителя установки на «подчинение командам сверху». Руководитель при этом ориентирован не на самостоятельную выработку решений, а на стремление получить директивы по возможно большему числу ситуаций — даже оперативного характера, выход из которых является его личной прерогативой. Данная установка и этот стиль в целом характеризуются тенденцией к переносу решений на ме-таколлегиальный уровень их реализации. Решения приобретают черты маргинальности. Поэтому данный стиль обозначается как *стиль руководителя-маргинала*.

Все указанные стили (диктаторский, реализаторский, организаторский, координаторский, маргинальный) имеют высокую степень сходства с традиционно выделяемыми, общими стилями руководства — авторитарным, демократическим (коллегиальным), попустительским, а также с их переходными формами и комбинированными проявлениями. Эти общеуправленческие стили рассматриваются в гл. 24. Такое сходство закономерно, поскольку общие стили руководства наиболее полно и концент-



## **424                    ГЛАВА 20 ПРОЦЕССЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

рировано проявляются именно в тех компонентах деятельности, которые характеризуются наибольшей сложностью, ответственностью, специфичностью в них роли руководителя. Именно такими компонентами являются процессы ПУР. Однако такое сходство не является полным, поскольку общие функции управления шире, нежели функции выработки решений.

Итак, в данной главе была дана относительно развернутая психологическая характеристика процессов ПУР. Ее детализированность связана с тем, что именно эти процессы в наибольшей мере специфичны самой сути управленческой деятельности, определяющим образом влияют на ее эффективность.

## Глава 21. Коммуникативные процессы в управленческой деятельности

Наряду с когнитивными и регулятивными психическими процессами очень большую роль в организации управленческой деятельности играют коммуникативные процессы. Это связано с самой природой управленческой деятельности, с ее «субъект-субъектным» характером, предполагающим постоянные контакты между руководителем и подчиненными. Широкая представленность коммуникаций в деятельности руководителя обуславливает очень большой объем самого понятия «коммуникации». В нем необходимо различать ряд аспектов.

Во-первых — коммуникативную *функцию* как одну из основных и специфических функций управления в целом. Во-вторых — коммуникативное *поведение* руководителя, направленное на реализацию этой функции, в котором, разумеется, особое место принадлежит речевому — вербальному поведению. В-третьих — коммуникативные *явления и закономерности*, психологические эффекты, возникающие в ходе общения и межличностных контактов. В-четвертых — собственно коммуникативные *процессы*, являющиеся психологическими механизмами обеспечения общения. Первый из них рассмотрен в гл. 10, в силу чего теперь необходимо дать характеристику трех других аспектов.

Психология коммуникаций, особенно психология речевого поведения, это очень обширная, самостоятельная область управленческой психологии. По своему объему она вполне сопоставима с психологией управленческой деятельности в целом: *общение* и *деятельность* являются двумя основными и как бы «равно-мощными» понятиями, характеризующими процесс управления, поведение руководителя в нем. Кроме того, коммуникации — это и наиболее очевидная, внешне представленная сторона управления — его непосредственная практика. Поэтому они относительно более доступны изучению, что является причиной поис-

## 426 ГЛАВА 21. КОММУНИКАТИВНЫЕ ПРОЦЕССЫ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

тине безграничного материала, полученного при их исследовании. Ни одна другая сторона управления не изучена в такой мере, как коммуникативная; ни об одной иной сфере не написано такого большого количества книг (начиная от сугубо академических и кончая научно-популярными).

Для психологической характеристики управленческой деятельности главное значение, однако, имеет не внешняя сторона коммуникации, а те психические процессы, явления и закономерности, которые лежат в их основе и обеспечивают коммуникативное поведение руководителя. Именно эти вопросы рассматриваются в данной главе.

### 21.1. Коммуникативное поведение руководителя

С практической и теоретической точек зрения наибольшее значение имеют правила и требования, соблюдение которых лежит в основе эффективного коммуникативного поведения руководителя. Обеспечивая эффективность коммуникации, они являются и обязательным условием успешности управленческой деятельности в целом. И наоборот, неэффективные коммуникации рассматриваются как одна из главных причин плохого руководства; причем роль коммуникаций оценивается тем выше, чем выше уровень руководства. Как отмечает Т. Шибутани, «люди теряют уважение к тем, кто не может говорить как следует; и они часто проникаются уважением к тем, кто манипулирует словами с необычайной легкостью» [109].

Всю сферу коммуникативного поведения руководителя обычно подразделяют на несколько основных видов: *параллельные комму-никации*, сопровождающие выполнение всех иных функций и задач; *беседы* (индивидуальные и коллективные) и *переговоры*; организация и проведение *деловых совещаний*; *публичные выступления* руководителя; речевые *исполнительские действия* как форма непосредственного воздействия на подчиненных с целью организации их деятельности. Помимо этого, существуют и иные формы коммуникации — невербальные (мимика, пантомимика), а также письменные коммуникации. В последнем случае также сформулированы специальные требования: например правила составления деловых писем [47]. Каждый из этих видов коммуникации наряду с общими предъявляет и специфические требования к речевому поведению руководителя.

При рассмотрении содержания коммуникативной функции (гл. 10) была дана характеристика наиболее общих правил и требований, обеспечивающих ее эффективную реализацию. Все они, безусловно, имеют определяющее значение и для коммуникативного поведения руководителя. Эти основные требования должны быть, однако, дополнены и другими — специфическими для каждого из типов коммуникации правилами и требованиями.

Так, коммуникации, включенные в выполнение всех иных функций и задач, составляющие как бы их фон, но являющиеся и их средством, предъявляют, прежде всего, требования к *общей культуре речи*. Важнейшим среди них является требование соблюдения *лингвистических норм*. Как и любое иное поведение, речевое поведение подчиняется определенным социально-установленным нормам, а их нарушение вызывает либо неодобрение, либо возмущение, а в крайних случаях порождает чувство оскорбления. Лингвистические нормы многообразны. Это, прежде всего, грамотное произношение слов, корректное построение отдельных фраз, умение логически правильно выстроить высказывание, требование связности речи, требование избегать употребления ненормативной лексики, оптимальный подбор слов среди ряда синонимов, адекватная артикуляция в произношении, недопустимость «слов-паразитов», соблюдение плавности речи, ее оптимальный темп (отсутствие как неоправданных пауз, так и «скороговорок») и др.

Далее, неотъемлемым компонентом культуры речи является требование *информационной насыщенности сообщения*. Объем высказывания должен соответствовать количеству информации, включенному в него. Перекос в сторону объема высказывания порождает многословие и, вследствие этого, негативную реакцию со стороны собеседника. Перекос в сторону объема информации ведет к недостаточно полному ее пониманию и также снижает эффективность коммуникаций.

Сообщения должны быть, далее, *предварительно сформулированы* в идеальном плане, а затем — в вербальном. «Не начинайте говорить, пока вам самим не ясно, что вы хотите сказать» — так обычно формулируется это требование.

Эффективные коммуникации требуют *лаконичности* и *структурной простоты* построения фраз. Недопустимо строить высказывания, особенно руководяще-инструктивного плана, так, что в силу их громоздкости к концу высказывания слушающий

## 428 ГЛАВА 21. КОММУНИКАТИВНЫЕ ПРОЦЕССЫ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

уже успевают забыть, о чем говорилось вначале. Однако лаконизм — это не только краткость, но и грамотное построение высказываний. Они не должны быть громоздкими в плане их структуры. По возможности следует избегать сложносочиненных и сложноподчиненных фраз, а также сложных грамматических оборотов. Все это допустимо и, более того, необходимо в письменной речи, но неэффективно в разговорной.

Любое высказывание осуществляется на том или ином *эмоциональном фоне*. Отсутствие эмоциональной окраски, так же как и ее гипертрофирование, — ошибки речи. Поэтому одним из правил культуры речи является соразмерность, гармония содержания высказывания и меры (а также «знака» — положительного или отрицательного) его эмоциональной насыщенности.

Аналогичное требование предъявляется и к *сочетанию вербальных и невербальных* средств коммуникации. Речь обычно сопровождается жестикующей, мимическими и пантомимическими проявлениями. Их характер, а также мера выраженности должны быть адекватны содержанию самого высказывания, должны помогать понять его, быть иллюстративными.

Одно из важнейших требований состоит в том, что речь, вообще коммуникация — это не самоцель, а средство, служащее определенным задачам. Отсюда следует, что коммуникации должны строиться с учетом их *хмелевой направленности* и по содержанию соответствовать той задаче, для которой они осуществляются. Имеется в виду соответствие не только по содержанию, но и по объему. Коммуникации должны удовлетворять требованию «необходимости и достаточности» для его понимания как средства решения той или иной задачи.

Наконец, еще одним важнейшим требованием культуры речи выступает ее *адекватность особенностям адресата* — того, к кому она обращена. «Истина лежит не на устах говорящего, а в ушах слушающего» — так можно конкретизировать это требование. Его реализация предполагает учет говорящим культурно-образовательного уровня адресата, его профессиональных знаний и компетентности, ценности ориентации и интересов, насущных для него потребностей, а также его личностных качеств и опыта. Следует говорить на том «языке», который характерен для адресата. Способность говорить «на разных языках» — в зависимости от специфики адресата — важное умение руководителя, по-

звolyающее ему «быть своим» в очень разных социальных и профессиональных группах.

Сочетание указанных требований является одним из условий коммуникативной компетентности руководителя. Она выступает интегральным качеством, синтезирующим в себе общую культуру и ее специфические проявления в профессиональной управленческой деятельности.

*Коммуникативная компетентность* наиболее полно и ярко проявляется в тех ситуациях, когда межличностное общение выходит на первый план, выступает главной формой организации взаимодействия руководителя с подчиненными или с другими руководителями — при проведении *бесед* (индивидуальных и коллективных) и *переговоров*. Однако при проведении деловых бесед и переговоров она является хотя и необходимой, но рке недостаточной. При этом следует соблюдать и иные — специфические правила. В целом между ними трудно провести четкую грань; однако они все же различны по степени формализованное™, регламентированности и статусу участников. Общие коммуникативные правила с психологической точки зрения для них имеют много общего, а основные из них заключаются в следующем [60].

— *Устанавливать контакт* с самых первых этапов беседы и (или) переговоров. Хорошим средством для этого является, например, умение заставить собеседника в самом начале контакта сказать «да» (пусть и по незначительному поводу), согласиться с вами [30]. В этом отношении позитивен и так называемый метод Сократа, состоящий в такой формулировке вопросов, особенно в начале беседы, на которые можно дать только позитивный ответ.

— *Тщательная предварительная подготовка* к разговору и в особенности — четкое уяснение своих целей, характеристик собеседника, а также общей тактики своего поведения во время него, подбор соответствующих аргументов.

— Наличие выработанной заранее *собственной позиции*. Как гласит афоризм А. Моруа, «самое трудное — не защищать свое мнение, а знать его».

— «Стараться меньше говорить, а больше слушать». Вообще *умение слушать* — важнейшая часть искусства ведения бесед и переговоров (основные правила, составляющие умение слушать, приведены в гл. 10). Кроме того что оно позволяет лучше и полнее понять позицию другой стороны (а также в ряде случаев — скрыть свою позицию), оно способствует возникновению

## 430 ГЛАВА 21. КОММУНИКАТИВНЫЕ ПРОЦЕССЫ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

симпатии, положительного отношения со стороны собеседника, поскольку свидетельствует о внимании и уважении к нему. Ни в коем случае нельзя перебивать собеседника. Более того, после окончания его очередного высказывания следует делать паузы, которые озадачивают его, заставляя как-то пытаться их объяснить и ослабляют его позицию, повышая у него чувство неуверенности. Он как бы утрачивает при этом коммуникативную инициативу.

— Относиться к собеседнику или партнеру с искренним *уважением* и (или) демонстративно его проявлять. Главное для любого собеседника — это его самооценка. Если с ней солидаризируются, если ее не только не ставят под сомнение, но и выдвигают на первый план, то многие коммуникативные проблемы решаются автоматически. Удовлетворение «потребности в значимости» собеседника — ключ к успеху беседы и переговоров. Следует также чаще называть собеседника по имени. («Имя человека — самый сладостный и важный для него звук» [30].)

— Проявлять *внимание* к собеседнику: стараться во время беседы смотреть на него, желательно в глаза (хотя и не злоупотреблять этим); задавать, казалось бы, незначимые, но подчеркивающие внимание к собеседнику вопросы, солидаризироваться с ним в тех вопросах, где это только возможно.

— Не делать *поспешных выводов*, в особенности если собеседник еще не до конца изложил свою точку зрения. Сами же выводы и реакции на аргументы собеседника не должны носить характер подчеркнуто эмоциональных проявлений.

— Не занимать в процессе беседы *«оборонительно-пассивную» позицию*; стараться быть не ведомым, а ведущим, т.е. активно влиять как на содержание, так и на общий характер беседы, в том числе на ее эмоциональную окраску.

— Стараться без необходимости *не вступать в спор* и помнить, что «лучший способ одержать победу в споре — это уклониться от него».

— Помнить о будущем — о тех последствиях, к которым явно или скрытно приведет беседа. Она может привести к достижению локальной, сиюминутной цели, но породить конфликт или неприязнь, которые в дальнейшем будут иметь более сильные негативные последствия, нежели сиюминутный результат бесед, переговоров.

Все эти требования сохраняют свою правомерность и при осуществлении более формализованных типов контактов руково-

дителя с подчиненными — в ходе *деловых совещаний*. Последние, однако, предъявляют и ряд дополнительных требований к коммуникациям. В процессе деловых совещаний обычно выделяют пять основных этапов: *начало совещания, передача* основной информации, *аргументация, нейтрализация* или опровержение встречных замечаний и аргументов, *принятие решения*. Соответственно существует пять главных принципов проведения деловых совещаний — для каждого основного этапа [60]:

1) необходимо привлечь внимание участников к проблеме, мотивировать необходимость их участия в обсуждении;

2) пробудить личный интерес участников к возможно более эффективному решению обсуждаемой проблемы;

3) все высказывания, формулируемые в ходе совещания, должны быть по возможности максимально обоснованными и рационально аргументированными;

4) прежде чем пытаться опровергнуть аргументы других участвующих в совещании лиц, следует попытаться раскрыть их действительные позиции, интересы, сомнения, т.е. причины самих аргументов;

5) соблюдать на практике принцип максимально возможного учета интересов участников совещания при выработке окончательного решения.

Наряду с этим существует ряд общих правил речевого поведения во время совещаний.

*Профессиональность*: на первое место, несмотря на всю ее важность, все же необходимо ставить не форму высказываний, а их содержание — его конкретность, глубину, обоснованность, содействие решению обсуждаемых задач.

*Ясность*: следует исходить не из того, что ясно и понятно самому говорящему, а из того, что может быть понято слушателями, участниками совещания.

*Постоянная направленность*: не забывать о конечных целях совещания и не позволять ему «уйти в сторону» от его основного предназначения.

*Наглядность*: следует по возможности шире привлекать понятные, а еще лучше — эмоционально окрашенные примеры и иллюстрации.

*Ритм*: обеспечивать высокую интенсивность коммуникаций в ходе совещаний, которая должна возрастать по мере приближения окончания совещания.

*Повторение*: ключевые моменты и положения должны быть сформулированы неоднократно и в различном виде. Лишь в этом случае они



## 432 ГЛАВА 21. КОММУНИКАТИВНЫЕ ПРОЦЕССЫ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

произведут должное впечатление и будут восприниматься по достоинству.

*внезапность*: заранее подготовленная «импровизация» в виде, например, неожиданного аргумента резко повышает шансы принятия точки зрения стороны, ее предпринявшей.

*Рамки передачи информации*: аргументация должна подчиняться требованию необходимости и достаточности. Чтобы выступления руководителя сохраняли мотивационный заряд, они не должны быть чрезмерно детализированными и исчерпывающими. «Секрет быть скучным состоит в том, чтобы рассказать все» (Вольтер).

*Необходимость эффективной концовки*. Действенность результатов совещаний и переговоров резко повышается, если последней будет высказана какая-либо эффектная фраза, веский аргумент — часто неожиданный для адресата, но относящийся к сути обсуждаемой проблемы. Он должен заготавливаться заранее, но приберегаться до конца совещания или переговоров. Например, одна из сторон заканчивает свое участие в совещании фразой: «Да, мы еще не сказали, что в случае осложнений *мы*, разумеется, берем расходы на себя».

*Правило допустимой открытости* личной позиции. Во многих случаях и особенно — при проведении сложных переговоров, окрашенных отношениями конкурентности, возникает следующая дилемма. С одной стороны, все отмеченные выше правила предписывают необходимость четкого и полного определения личной позиции в них. Но с другой — часто бывает просто необходимо скрыть свою позицию. Для этого может, конечно, использоваться прием дезинформации. Однако более эффективной является другая тактика: не прибегая к дезинформации, раскрывать свою позицию не полностью: это — прием «неполной правды». Известно, например, что немецкий фельдмаршал А. Мольтке, отвечая на вопрос своих подчиненных о том, что им говорить на переговорах — правду или ложь, говорил: «Правду. Но не всю правду».

Что касается *публичного выступления* руководителя как еще одной формы коммуникации, то здесь также существует ряд основных правил. Одним из вариантов «кодекса» такого рода правил является, например, следующий перечень [47].

Делайте сообщение в форме рассказа: представьте себе, что вы ведете беседу с группой людей по интересующей их проблеме.

Верьте сами в то, что вы говорите. Аудитория сама разберется, где фальшь, а где правда.

Варьируйте силу голоса и тон, избегайте монотонности.

Смотрите в аудиторию, а не в свои заметки.

Следите за своей позой, не горбитесь, но и не напускайте на себя важности.

## 21.2 КОММУНИКАТИВНЫЕ ЯВЛЕНИЯ И ПРОЦЕССЫ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

433

Пользуйтесь жестами лишь в том случае, когда нужно подчеркнуть какое-либо положение, факт.

Следите за произношением.

Пользуйтесь только такими наглядными средствами, которые видны всем. Перед выступлением убедитесь в их готовности.

Старайтесь вести изложение с позиций сообщения чего-то нового, избегайте поучений. Аудитория должна чувствовать дружеское расположение к ней оратора.

Учитывайте уровень подготовленности аудитории и то, что она ожидает от выступления.

Стремитесь к тому, чтобы выступление было «закруглено». Это обеспечивается возвратом в конце выступления к его исходному тезису. «Конец речи, — писал выдающийся русский юрист А.Ф. Кони, — должен закруглять ее, то есть связывать с началом». В этом случае усиливается и общее впечатление от выступления, и само оно приобретает большую побудительную силу.

В заключение необходимо отметить, что речевое поведение является также одной из основных форм (наряду с другой — формой *письменного распоряительства*) организации исполнительских действий подчиненных, т.е. формой непосредственного воздействия на них. Конкретные его виды очень разнообразны; они обычно упорядочиваются по «шкале директивности — демократичности». В порядке убывания меры директивности™ эти виды образуют следующую последовательность: категорическое требование, запрет, приказ, распоряжение, порицание, совет, намек, косвенное одобрение, наставление, пожелание.

### 21.2. Коммуникативные явления и процессы в управленческой деятельности

Все формы коммуникативного поведения руководителя базируются на определенных психологических феноменах и закономерностях, объективно возникающих в процессах коммуникации. Они обозначаются понятием *коммуникативных явлений*. Основными среди них выступают заражение, внушение, убеждение, подражание. Каждое из них имеет свою «сферу действия» и свои специфические закономерности. От того, насколько полно и грамотно это учитывается в коммуникативном поведении, зависит его общая эффективность.

## 434 ГЛАВА 21. КОММУНИКАТИВНЫЕ ПРОЦЕССЫ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

*Заражение* определяется как процесс передачи эмоционального состояния от одного индивида к другому, преимущественно на неосознаваемом уровне — либо помимо основного контакта, либо дополнительно к нему. Эффекты заражения наиболее типичны для больших аудиторий, когда они как бы усиливаются путем многократного «отражения» людьми состояний друг друга и приобретают характер «цепной реакции». При этом индивид не испытывает организованного, преднамеренного воздействия, он просто бессознательно усваивает образцы поведения других и их состояния, подчиняется им.

*Внушение* — это процесс воздействия на психическую сферу человека, связанный с преднамеренным снижением сознательности и критичности восприятия им информации и ее реализации в действиях, с отсутствием целенаправленного и активного ее понимания, логического анализа, оценки и связи с прошлым опытом. Содержанию внушенной информации в дальнейшем присущ навязчивый характер, оно с трудом поддается осмыслению и коррекции и приобретает вид «внушенных поведенческих установок». Эффективность внушения зависит, прежде всего, от авторитета «внушающего» — суггестора.

*Убеждение*, в отличие от внушения, построено на том, чтобы с помощью логического, рационального обоснования добиться добровольного и осознаваемого согласия от человека, принимающего информацию. При внушении достигается не согласие, а просто принятие информации, основанной на готовом выводе; при убеждении вывод должен быть сделан принимающим информацию самостоятельно. Поэтому убеждение представляет собой преимущественно интеллектуальное воздействие, тогда как внушение — преимущественно эмоционально-волевое.

*Подражание* имеет ту основную специфическую черту, что в результате осуществляется не только принятие какой-либо информации, черт поведения других людей или групп, но и активное воспроизведение черт и образцов воспринимаемого поведения других в своем собственном поведении. Различают несколько основных типов подражания: логическое и внелогическое, внутреннее и внешнее, подражание-мода и подражание-обычай, внутри- и межгрупповое подражание. Подражание выступает одной из форм давления группы, организации на индивида и является поэтому одним из основных механизмов *конформистского поведения*.

## 21.2. КОММУНИКАТИВНЫЕ ЯВЛЕНИЯ И ПРОЦЕССЫ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ 435

Психологические механизмы всех указанных коммуникативных явлений, равно как и описанных форм коммуникативного поведения, связаны с существованием специфических коммуникативных психических процессов и тех качеств личности, которые ими обусловлены. Это — процессы *эмпатии, аттракции, идентификации, рефлексии и др.* Прежде чем дать их характеристику, необходимо определить некоторые понятия, описывающие собой общий коммуникативный контекст, в котором они развертываются.

Во-первых, это понятие *коммуникативного I§икка*, образованного последовательностью ряда основных коммуникативных действий. Его структура в целом сходна с общей структурой коммуникации, описанной в гл. 10; она, однако, включает и некоторые дополнительные компоненты:

возникновение коммуникативной мотивированности — побуждения (интенции) к началу коммуникативного акта и выбора его формы (фаза инициации);

«вызов» партнера, т.е. установление потенциальных возможностей, а затем — реального контакта с адресатом коммуникации;

«отказ» от вызова либо со стороны адресанта (в случае невозможности установить контакт), либо со стороны адресата (в случае его нежелания вступать в контакт);

прием вызова адресатом — в случае встречного намерения и (или) согласия вступить в контакт;

передача информации (собственно коммуникация);

окончание связи адресантом и предусмотренные этим специфические операции, символизирующие окончание контакта и инициацию ответного высказывания со стороны адресата;

возможные прерывания связи адресатом;

в ряде случаев в структуру коммуникативного процесса включаются действия, направленные либо на его прекращение, либо даже на аннулирование уже сообщенной информации;

получение обратносвязевой информации от адресата и ее интерпретация;

коррекция первоначального сообщения и либо завершение коммуникативного цикла, либо его повтор (в случае недостижения первоначальных целей коммуникации).

Во-вторых, это понятие *коммуникативного состояния*. Данное понятие является обобщающим и характеризует меру и полноту включенности личности в коммуникацию, ее возмож-

## 436 ГЛАВА 21. КОММУНИКАТИВНЫЕ ПРОЦЕССЫ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

ности и активность в ней. Оно подразумевает и готовность к приему влияний со стороны других людей, которая обеспечивает глобальную настройку личности на коммуникацию — так называемую *рецептивную установку*. Ее содержанием является предвосхищение личностью направленных на нее влияний, высказываний, действий, оценок. Одновременно коммуникативное состояние включает и установку, готовность к собственным активным коммуникативным действиям.

В-третьих, это понятие *коммуникативной компетентности*, под которой понимается способность устанавливать и поддерживать необходимые контакты с другими людьми. В ее состав входит совокупность знаний, умений и навыков, обеспечивающих эффективное протекание и результативность коммуникативного процесса.

В-четвертых, это понятие *коммуникативных способностей*, обеспечивающих, наряду с компетентностью, высокий уровень эффективности взаимодействий. Они имеют своими причинами, однако, не приобретенные знания и умения, а специфические личностные качества и особенности. В состав коммуникативных способностей входят такие личностные качества, как экстраверти-рованность, открытость (в том числе и когнитивная), эмоциональность, пронизательность, экспрессивность, адекватная социальная перцепция и др. Однако главную роль в обеспечении коммуникативной способности как интегративного качества играют те *процессы*, которые относятся к категории коммуникативных (точнее — высокий уровень их развития). Они настолько тесно смыкаются с коммуникативными способностями, что их можно и нужно рассматривать и как собственно процессы, и как качества личности. Основными среди них являются следующие процессы и формирующиеся на их основе личностные качества.

*Эмпатия* (от греч. *empathia* — сопереживание) — проникновение в эмоциональные и иные состояния Другого человека, постижение их. Это — особый способ понимания внутреннего мира другого, основанный не столько на рациональном его осмыслении, сколько на стремлении эмоционально откликнуться и вникнуть в его проблемы. Другими словами, это эмоциональное понимание. В ряде случаев эмпатическое и рациональное понимание могут противоречить друг другу. При этом возникает чувство неопределенности контакта с коммуникантом и недоверие к нему. Эффективность процессов эмпатии возрастает по

## 21.2. КОММУНИКАТИВНЫЕ ЯВЛЕНИЯ И ПРОЦЕССЫ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ 437

мере увеличения прошлого опыта; в случае сходства коммуникантов; совместимости их установок, ценностей, направленности личности, а также культурно-образовательного уровня. Житейским эквивалентом эмпатии часто выступает проницательность, которая хотя к ней и не сводится, все же во многом базируется на ней.

*Идентификация* как коммуникативный процесс буквально означает уподобление себя другому. Действительно, одним из самых простых способов, механизмов понимания другого является именно уподобление себя ему. Понять партнера можно лучше всего, встав мысленно на его точку зрения. Субъект при этом как бы переносит себя, погружается в пространство и время личности другого человека, в систему его личностных смыслов и ценностей. С идентификацией тесно связаны процессы *проекции* и *децентрации*. Децентрация означает условный отказ от своего «Я» и принятие в качестве «центра» своей индивидуальности образа «Я» другого человека. Миропонимание строится при этом по принципу «как если бы...» — т.е. как бы это сделал другой, исходя из черт его «Я». Проекция означает, что при идентификации себя с другим этот «другой» одновременно наделяется теми чертами, которыми обладает сам индивид, который осуществляет идентификацию. Проще говоря, идентифицируя себя с кем-либо, человек переносит на него некоторые свои черты. Поэтому идентификация никогда не является ни полной, ни точной, ни «объективной».

*Атрибуция* как процесс причинного объяснения поступков, мыслей, высказываний других людей уже была рассмотрена в параграфе 15.2. Процессы атрибуции позволяют «перекинуть мост» от восприятия коммуникативной информации к ее осмыслению и являются поэтому одним из основных регулятивных средств, обеспечивающих эффективность коммуникации. Процесс атрибутирования лежит в основе, главным образом, интеллектуального объяснения поведения и высказывания других, их рационализированной интерпретации.

Следующий процесс — процесс *аттракции* обеспечивает формирование эмоционального отношения к воспринимаемому человеку, в частности к партнеру по коммуникации. Аттракция дословно означает привлечение, притягивание. Это и процесс формирования привлекательности какого-либо человека для воспринимающего, и одновременно продукт этого процесса, т.е. некоторое

## 438 ГЛАВА 21. КОММУНИКАТИВНЫЕ ПРОЦЕССЫ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

качество коммуникативного отношения. В результате процессов аттракции складывается система социальных установок, частично стереотипизированных. Эти установки регулируют отношения личности с ее социальной микросредой; они обозначаются понятием *стуиально-коммуникативных аттьююдов*. В известном смысле поэтому справедливо положение, согласно которому личность общается не столько с «другими людьми», сколько со «своими представлениями (аттительюдами) о них».

Так же как у аттракции, выраженная эмоциональная окраска присуща другому — достаточно глубинному процессу человека — *аффихиахдии*. Аффилиация в широком смысле определяется как потребность, стремление человека к включению в какую-либо группу, а в узком — как одна из причин контактного коммуникативного поведения. Она поэтому часто выступает как начальная, инициативная фаза коммуникаций, переходящая затем в более сложные и развернутые, осознанно регулируемые коммуникативные процессы. Аффилиативные процессы усиливаются в ситуациях потенциальной угрозы и реальной опасности. Аффилиация снижает чувство тревоги, повышает состояние «группового комфорта», а ее блокада со стороны других членов группы порождает состояние фрустрации и феномены отчужденности.

Одним из достаточно сложных коммуникативных процессов, который выступает уже фактически как определенная система специфических действий, является *фааутшуи* (от англ. *fascination* — очарование). Это — специально организованное вербальное и невербальное воздействие, предназначенное для уменьшения потерь семантической информации при восприятии сообщения адресатом. Это — создание контекста — «обрамления» коммуникативной информации, способствующего ее лучшему восприятию. Например, одним из типичных и мощных фасцинирующих средств являются *схухи*. Достаточно какой-либо информации придать эту форму («запустить слух в народ»), как она тут же будет доведена до всех, причем в достаточно полном и точном виде.

### 21.3. Рефлексивные процессы в управленческой деятельности

Все рассмотренные процессы и явления находят свое комплексное проявление в наиболее общем и наиболее важном коммуни-

кативном процессе — процессе рефлексии. Вместе с тем рефлексия, будучи формой синтеза коммуникативных процессов, характеризуется еще одной важной и, по существу, уникальной особенностью. Рефлексия обладает *наивысшей* степенью сложности, интегративности среди всех известных сегодня процессов психики. Она выступает как продукт интеграции всех трех основных классов психических процессов — когнитивных, регулятивных и коммуникативных. Ее результатом является то, что у человека возникает феномен сознания. Сознание — это результативная сторона рефлексии, но одновременно — и ее условие.

Кроме того, благодаря рефлексии человек оказывается в состоянии осознанно, целенаправленно управлять всеми иными психическими процессами; осознаваемо и произвольно контролировать, направлять их ход. Рефлексия представляет собой поэтому «процесс организации процессов», т.е. психический процесс иного — более высокого порядка сложности, нежели все иные психические процессы. В силу этого она характеризуется и новыми психическими особенностями, дополнительными свойствами и функциями. Этот процесс наиболее важен именно для управленческой деятельности, поскольку ее основным предметом являются «социальные объекты», которые также наделены свойством рефлексивности, осознаваемости своего поведения.

Рефлексия определяется в психологии и как особый психический *процесс*, и как *свойство* личности, и как психическое *состояние*. Как специфическая для человека способность, рефлексия — это принципиально присущая ему возможность восприятия не только внешнего, но и внутреннего мира. Это — способность к *самоотражению* своей психики, что является основой свойства и феномена сознания. Кроме того, это как бы процесс «мышления о мышлении», когда предметом, объектом мышления становится оно само. Как состояние, рефлексия характеризуется погруженностью человека в свои мысли и чувства, его отстраненностью от окружающих событий и явлений. В предельных случаях состояние такого внутреннего самосозерцания может трансформироваться в медитацию. Одновременно рефлексии можно и нужно рассматривать в контексте общения, коммуникации, т.е. в ситуациях, где она обеспечивает понимание себя и другого, формирование образов своего и чужого «Я». Процесс рефлексии включает, таким образом, анализ собственного мышления, а также общения с другими людьми, рассужде-



## 440 ГЛАВА 21. КОММУНИКАТИВНЫЕ ПРОЦЕССЫ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

ние за другое лицо и понимание другого. В связи с этим выделяют две формы рефлексии: рефлекссию собственной деятельности и рефлекссию внутреннего мира другого человека.

В структуре рефлексии различают четыре ее основных аспекта, в зависимости от той функции, которую она призвана реализовать.

Во-первых, *кооперативный* аспект рефлексии. Имеет непосредственное отношение к психологии управления и играет ведущую роль в организации коллективной деятельности. Он связан с координацией профессиональных позиций и групповых ролей субъектов, с кооперацией их совместных действий. Кооперативный аспект предполагает опору на рефлексивную антиципацию — прогнозирование и предвосхищение ответных действий посредством постановки себя в позицию других.

Во-вторых, *коммуникативный* аспект. Рефлексия рассматривается в качестве необходимого компонента общения и межличностного восприятия; как специфическое средство познания человека человеком. Здесь имеет место размышление за другое лицо; способность понять, что думают другие люди, и осознание человеком того, как он сам воспринимается партнером по общению.

В-третьих, *личностный* аспект рефлексии. Он проявляется в способности человека строить новые образы себя в результате общения с другими людьми и активной совместной деятельности. Кроме того, в структуре сознания человека существует ряд основных подструктур: «Я»-физическое тело, «Я»-биологический организм, «Я»-социальное существо, «Я»-субъект своего поведения. Рефлексия интегрирует все эти подструктуры в целостную систему.

В-четвертых, *интеллектуальный* аспект рефлексии. Имеется в виду рефлексия как умение субъекта выделять, анализировать и соотносить с предметной ситуацией собственные действия, осуществлять произвольную регуляцию интеллектуальной деятельности.

Рефлексия собственной деятельности субъекта рассматривается в трех основных формах — в зависимости от функций, которые она выполняет во времени: ситуативная, ретроспективная и перспективная рефлексия.

*Ситуативная рефлексия* обеспечивает непосредственную включенность субъекта в ситуацию; осмысление ее элементов; способность субъекта соотносить с предметной ситуацией собственные

действия, координировать и контролировать элементы деятельности в соответствии с меняющимися условиями. Ее проявлениями, например, выступает то, насколько часто человек прибегает к обдумыванию происходящего, как долго он это делает, насколько тщательно готовится к принятию решения, вообще — его склонность к самоанализу в жизненных ситуациях.

*Ретроспективная рефлексия* служит для анализа и оценки уже выполненной в прошлом деятельности, прошедших событий. В этом случае человек рассматривает предпосылки, мотивы, причины происшедшего, результаты прошлого поведения, его ошибки и возможные их причины. Процесс ретроспективной рефлексии проявляется, например, в том, как часто человек «перебирает в уме» и оценивает прошлые события, насколько он склонен анализировать собственные ошибки и промахи, размышлять над причинами своих неудач и успехов.

*Перспективная рефлексия* включает в себя размышления о предстоящей деятельности, планирование и представление о целях и будущих результатах, а также выбор наиболее эффективных способов ее выполнения и прогнозирование вероятного исхода деятельности. Ее примером может служить тщательное планирование деталей, которые значимы для выполнения предстоящей деятельности, частота мысленного обращения к будущей деятельности, беспокойство о будущем.

В качестве объекта рефлексии может выступать не только сам познающий субъект, но и сознание других людей. Здесь имеет место «размышление за другое лицо», способность понять, что думают другие, осознание человеком того, как он понимается в качестве партнера по общению.

В основе любого из видов рефлексии лежит *механизм децентриции*, включающий в себя «мысленный выход» за пределы непосредственного процесса жизни с целью занять позицию вне ее для суждения о ней.

Все сказанное делает понятной большую роль рефлексивных процессов в деятельности управления. Рефлексивные процессы занимают ведущее положение при реализации любой из основных управленческих функций. Их эффективность определяется точностью *произвольного контроля* за ними, что требует первоочередного «подключения» именно рефлексивных процессов. В качестве примера можно привести функцию мотивирования. Мотивирование направлено на то, чтобы исполнители были за-

## 442 ГЛАВА 21. КОММУНИКАТИВНЫЕ ПРОЦЕССЫ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

интересованы в выполнении работы в соответствии с делегированными правами и обязанностями, а также с общим планом деятельности организации. Это возможно лишь на основе учета многих мотивационных факторов и, главное, на основе понимания самой мотивации как процесса *создания внутренней побуждения* к деятельности в результате привлечения системы потребностей личности. В связи с этим руководителю необходимы навыки восприятия состояния человека, его личностных характеристик, мотивационной направленности, интересов, типичных форм поведения в разных ситуациях. Кроме того, известно, что охотнее всего человек делает то, на что решился самостоятельно. Перед руководителем поэтому стоит непростая задача — так поставить перед подчиненными цель, чтобы она воспринималась ими как своя собственная. При выборе меры и формы воздействия за проступки подчиненных опытный руководитель также старается понять, почему провинившийся поступил именно таким образом. Все это требует от руководителя рефлексивной переориентации своей позиции в позицию подчиненного, наличия соответствующих рефлексивных способностей. Рефлексия играет ведущую роль не только при реализации основных управленческих функций, но и занимает ключевое место в структуре *прагматически-социальной интеллектности* (см. гл. 18). Его основные качества по самой своей сути рефлексивны. Они предполагают наличие сформированной рефлексии как способности, а также средств реализации этой способности в произвольной регуляции деятельности. Психологические исследования показывают, что именно свойство рефлексивности имеет наибольшее количество связей и зависимостей с основными параметрами интеллектуальной деятельности [33].

Наряду с этим установлены и некоторые психологические особенности структуры *самосознания* руководителя. Так, неотъемлемой частью общения в ходе выполнения любой управленческой деятельности является процесс получения обратной связи. Принцип обратной связи предполагает осознание себя через соотношение с другими. Эта рефлексивная особенность приводит к формированию в сознании специфического образования — «зеркального Я». Это — система представлений о собственной личности, формирующаяся на основе восприятия ее оценок, демонстрируемых другими людьми. В самосознании руководителя переплетаются «Я» актуальное («что я сделал, и как это отразилось на других») и «Я» зеркальное («как оценивают мои дейст-

вия подчиненные работники и вышестоящие руководители»). Если в «Я» актуальном отражается взгляд руководителя на других, то в «Я» зеркальном — взгляд на себя со стороны других. Показано, что для руководителей-мужчин существенно большее значение имеет «Я» актуальное, а для руководителей-женщин на первое место часто выступает «Я» зеркальное. «Я» зеркальное может соответствовать представлениям руководителя о себе или противоречить им; выступать в качестве «оппонента», особенно после критических замечаний в его адрес. Эта критика является угрозой для актуального «Я». Если руководитель признает ошибочными проявления актуального «Я», то происходит его коррекция, приведение его в соответствие с «Я» зеркальным. Поэтому руководитель всегда строит управление своим поведением на основе оценочных суждений других, интегрированных в «Я» зеркальное. Кроме того, в сознании руководителя формируется модель возможных отклонений, которые необходимо избежать, чтобы сохранить необходимый уровень самоуважения («вилка» расхождений «Я» актуального и «Я» зеркального). Самокорректировка внутренних связей между «Я» актуальным и «Я» зеркальным является основой управления руководителем своим поведением, условием успешной управленческой деятельности. Рефлексия является также и основой для «проигрывания» в собственном представлении событий прошлого и настоящего в целях *прогнозирования* эффектов управленческих воздействий. В связи с понятием рефлексии выделяют еще одно качество, которым обладает «эффективный менеджер» — *дидактичность*. Это — умение довести свои идеи, принятые решения, программы до подчиненных в такой языковой и экспрессивной форме, которая обеспечивает понимание, усвоение, переработку необходимой для эффективной работы информации и доверие к ней. Дидактичность включает также и умение говорить, слушать, убеждать, правильно формулировать свои мысли. Итак, в свете всего сказанного очевидна большая значимость рефлексивности в управленческой деятельности. Поэтому, казалось бы, чем более рефлексивным является руководитель, тем эффективнее его деятельность, тем выше удовлетворенность подчиненных руководством. В действительности, однако, существует более сложная закономерность.

Специальные исследования показали, что между уровнем рефлексивности и эффективностью управленческой деятельности нет прямой связи (рис. 25).



Рис. 25. Зависимость эффективности управленческой деятельности от уровня рефлексивности

Лучшими в своем деле оказались руководители, у которых способность к самоанализу, к восприятию внутреннего мира других людей была на *среднем* (хотя и достаточно развитом) уровне [33]. Руководители, имеющие низкий «индекс рефлексивности», обладают недостаточными способностями к выполнению основных управленческих функций; характеризуются в целом как профессионально неэффективные. Но и руководители с сильно выраженной «склонностью к раздумьям», часто прибегающие к тщательному анализу происходящего, нередко не справляются с работой, требующей обработки больших массивов информации, необходимости оперативного принятия решения (подчас в условиях дефицита времени и неопределенности). Кроме того, доказано, что высокая способность к рефлексии связана с тревожностью, мнительностью, склонностью испытывать чувство вины. Требования профессии управленца стихийно отсеивают тех, кто обладает чрезмерно высоким уровнем рефлексивности. Рефлексивный руководитель поэтому не обязательно «эффективный руководитель». В заключение характеристики специфики рефлексивных процессов в управленческой деятельности необходимо остановиться на понятии *рефлексивного управления*. Оно имеет два смысла — «широкое» и «узкое». В широком смысле — это управление, построенное с учетом и на основе психологических закономерностей рефлексии, о которых сказано выше. Это синоним психологически обоснованного, грамотного, гуманистически ориентированного управления.

В узком — специальном смысле под рефлексивным управлением понимается особая тактика воздействий на других, в основе которой лежит *проекция* собственных способов поведения в той или иной ситуации на прогнозируемое поведение других людей. Кроме того, доказано, что рефлексивное управление обычно приводит и к определенному переосмыслению руководителем своей управленческой деятельности. Такое переосмысление включает пять главных и взаимосвязанных процессов [39].

1. Преобразование прямых управленческих воздействий в кооперативно-партнерские взаимодействия, которые работают не по сиюминутным, а по долговременным интересам и целям. Это способствует повышению их устойчивости и равнозначно превращению прямого управления в *самоуправление*.

2. Перевоплощение руководителя, а также его сотрудников в такие роли, которые расширяют и обогащают внешние и внутренние контакты. Обогащение ролевого репертуара отрабатывается в ходе специализированных *ролевых игр*, девиз которых «Познай других через себя и себя через других».

3. Переоценивание на этой основе своих обязанностей, возможностей, желаний, стремлений на меняющихся путях партнерского взаимодействия. Здесь происходит более углубленное понимание себя, более корректное понимание партнеров, более ясное понимание того, как тебя воспринимают другие.

4. Переструктурирование управленческих отношений руководителя в новую организацию совместного делового партнерства по долговременным интересам и конечным результатам с делегированием полномочий «снизу вверх» и «сверху вниз».

5. Переакцентирование руководителя с одной системы управленческих ценностей на другую, которая закрепляет новый способ мышления и поведения [39].

## Глава 22. ЭМОЦИОНАЛЬНО-ВОЛЕВАЯ РЕГУЛЯЦИЯ СОСТОЯНИЙ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

### 22.1. Понятие эмоционально-волевой регуляции состояний

Три рассмотренных в предыдущих главах класса процессов — когнитивные, регулятивные и коммуникативные играют определяющую роль в организации управленческой деятельности. Однако ее психическая организация не исчерпывается только ими, а включает иные процессы — эмоциональные и волевые, а также мотивационные.

Необходимо указать на одну из наиболее общих особенностей психики как объекта познания, изучения. Она в целом настолько сложна и многомерна, что требует для своего раскрытия не какого-либо одного, а нескольких способов описания одновременно. Поэтому и выделение в ней трех рассмотренных классов психических процессов — когнитивных, регулятивных и коммуникативных является хотя и важным, но лишь одним из таких способов. Наряду с ним и даже значительно раньше, чем он, сложился иной способ, делящий психику на «ум, чувство и волю». Тем самым он также указывает на необходимость обращения к эмоциональным и волевым процессам организации деятельности.

Кроме того, столь же традиционным является и еще более обобщенный способ деления психики на три ее основных компонента — *психические процессы* в целом, *психические состояния* и *свойства личности*. Наконец, следует учитывать очень тесную связь эмоциональных и волевых процессов со вторым из этих компонентов — состояниями. В них эмоции и воля прояв-

ляются наиболее полно и отчетливо. В связи с этим необходимо обратиться к их специальному рассмотрению<sup>1</sup>.

Тесная взаимосвязь эмоциональных и волевых процессов, их определяющее влияние на контроль человека за своими состояниями в ходе деятельности зафиксированы в понятии *эмогрю-нально-во левой регуляции состояний*. Раскрытие содержания этого обобщенного понятия требует определения трех других, входящих в него, понятий — эмоций, воли, состояний, а также особенностей их проявления в деятельности.

*Эмоции* (от лат. *emovere* — возбуждать, волновать) определяются как одна из форм психического отражения, состоящая в непосредственном, пристрастном переживании явлений и ситуаций, обусловленном соотношением их объективных свойств и потребностей субъекта. Эмоции — это относительно более простая форма оценочного, субъективного отношения к действительности по сравнению с чувствами. Эмоции могут развертываться и в осознаваемой, и в неосознаваемой форме. Чувства — это одна из основных форм переживания человеком своего отношения к предметам и явлениям действительности; они отличаются достаточно высокой стабильностью, сложностью и, как правило, осознанностью. В отличие от свойств ситуативности эмоций, отражающих субъективные значения предметов и событий в конкретно сложившихся условиях, чувства соотносятся с явлениями, имеющими стабильную мотивацию. Чувства поэтому менее «привязаны» к ситуации, но в большей степени характеризуют личность и ее мотивы. Различаясь, таким образом, по степени сложности, осознанности, устойчивости, предметной отнесенности, эмоции и чувства одновременно сходны в том, что они выступают двумя формами личностного отношения человека к окружающей действительности и к самому себе.

Эмоции и чувства выполняют две основные функции — *сигнальную и регулирующую*. Во-первых, они являются своеобразными сигналами о том, *что* из происходящего имеет наибольшее значение для личности. Во-вторых, они в известной мере определяют, регулируют содержание поведения человека, влияя на особенности этого процесса — напряженность, длительность, способы и т.д. В зависимости от окраски, тона выделяют две их

<sup>1</sup> Другие отмеченные компоненты — *мотивационные* процессы и *свойства* личности рассматриваются в гл. 23, 24.



основные группы — положительные и отрицательные. Первые обозначаются как *стенические*, т.е. усиливающие психические возможности человека; вторые — как *астенические*, негативно влияющие на деятельность, поведение, состояние. Наряду с положительными и отрицательными, существует обширная сфера так называемых *амбивалентных* (двойственных) эмоций и чувств. Они характеризуются сочетанием положительных и отрицательных отношений к одному и тому же предмету, явлению, человеку.

Далее, для протекания эмоциональных процессов характерна определенная *фазовость*, когда первая фаза — нарастания эмоционального напряжения сменяется фазой разрешения, снятия напряженности. Параметр фазовости, наоборот, нехарактерен для чувств, поскольку они являются стабильными формами отношений. Однако чувства специфичны тем, что включают несколько основных *категорий* такого рода стабильных отношений. При этом выделяют *интеллектуальные, моральные, эстетические и практические чувства* (последние связаны с ходом деятельности; от греч. *praxis* — дело, занятие).

Эмоции принято классифицировать *по степени их интенсивности*, выраженности. Во-первых, при минимальной выраженности они выступают в форме своеобразного *эмоционального фона* — в качестве окраски того или иного психического процесса, поведенческого действия. Приобретая большую интенсивность и выделяясь как самостоятельный процесс, они приобретают форму собственно *эмоционального переживания*. В предельно выраженных формах они могут приобретать вид *аффектов* — эмоциональных процессов, быстро овладевающих человеком, характеризующихся значительными изменениями сознания, нарушением волевого контроля за действиями. Кроме того, основными формами эмоциональных отношений считаются *стрессовые состояния* (см. далее) и *настроения*. Настроение — это общее эмоциональное состояние, в течение длительного времени окрашивающее психические процессы и поведение человека. Эмоции и чувства, имея глубинное подобие своих психологических механизмов, характеризуются поэтому сходством тех закономерностей, по которым они влияют на деятельность. Одной из них является то, что и эмоции, и чувства обуславливают то или иное состояние, которое в свою очередь непосредственно влияет на процесс и результаты деятельности. Однако связь эта хотя и

сильна, но все же опосредована, поскольку может регулироваться другой важнейшей категорией психических процессов — *волевыми процессами*.

*Воля* в качестве психического процесса определяется как сознательная саморегуляция субъектом своей деятельности и поведения, обеспечивающая преодоление трудностей при достижении целей. При ее характеристике ключевое значение имеют три следующих понятия — *волевого акта* (и его структуры), *волевого усилия* и *волевых свойств личности*.

В структуре волевого акта выделяются три основных звена (этапа). Первое — это осознание человеком цели и возникновение желания ее достичь. Как правило, такие цели личности множественны; различны и мотивы, побуждающие человека стремиться к ним. Поэтому имеет место второй этап волевого акта — фаза «борьбы мотивов», связанная с выбором между той или иной целью. Она завершается принятием решения о выборе конкретной цели, а также обобщенного способа ее достижения. Наконец, после этого необходима реализация принятого решения и сопряженное с ней новое, также волевое по своей природе, усилие, связанное с преодолением трудностей, возникающих при этом.

Все этапы волевого акта требуют специфического напряжения — преодоления человеком себя, т.е. того, что обычно обозначается понятием волевого усилия. Это — усилие, связанное с преодолением импульсивных, хотя и очень сильных желаний и потребностей («хочу») и осознанной ориентации поведения на достижение поставленных целей («надо»). Волевое усилие может принимать разную форму: 1) форма *побуждения* — инициации деятельности (усилие заставить себя что-либо делать); 2) форма *запрета* — торможения (усилие удержаться от того, чтобы сделать что-либо); 3) форма *поддержания работоспособности* (усилие по преодолению утомления); 4) форма *контроля*; 5) форма *сопротивления* внешним воздействиям (помехам). В зависимости от степени развития волевых процессов и того, какую роль они играют в личностной организации, различают тот или иной уровень волевых свойств личности. К числу наиболее значимых среди них обычно относят самостоятельность, целеустремленность, решительность, настойчивость, выдержку, самообладание. Производными от них, но имеющими более общий характер являются также свойства дисциплинированности, смелости, стойкости. Эмоциональные и волевые процессы,

таким образом, тесно взаимосвязаны. Воля выступает как средство регуляции, корректировки негативного влияния эмоций на деятельность. Эмоции, в свою очередь, придают субъективный тон волевому усилию, могут содействовать повышению его потенциала. Такая тесная взаимосвязь приводит к тому, что в реальном поведении они практически неразделимы и переживаются субъектом в форме *психических состояний*. Понятием состояния обозначается наиболее интегративная форма организации всех компонентов психики в тот или иной период времени. Это — вся психика, все ее содержание, но на том или ином интервале ее функционирования. Содержание, напряженность, тон, направленность такого функционирования могут, конечно, сильно меняться — при этом будет меняться и сам характер психических состояний. Изучением психических состояний занимается специальная отрасль психологии — *психология функциональных состояний*.

В изучении управленческой деятельности наиболее существенно то, что все основные типы состояний и обнаруженные при их исследовании закономерности не только сохраняются в деятельности руководителя, но и часто выступают в наиболее отчетливой форме. В психологии функциональных состояний существуют разные способы классификации. Например, по степени *интенсивности* (повышенной, средней, низкой активности); по *содержанию* (в частности, состояния утомления, монотонии, психического пресыщения, фрустрации, воодушевления, тревоги, дискомфорта и др.); по *видам* деятельности, в которых они возникают (игровой, учебной, трудовой); по *тону* (положительные, отрицательные, амбивалентные); по *характеру воздействия* на деятельность (позитивные и негативные).

В структуре любого состояния выделяют два компонента, две его стороны — *содержательную* и *динамическую* («энергетическую»). Доказано, что на эффективность выполнения деятельности существенное влияние оказывает как содержание состояний (например, состояние подавленности может не только ухудшать, но и блокировать деятельность, а состояние воодушевления — наоборот), так и его интенсивность, «энергетическая насыщенность». В этом плане необходимо ввести еще одно важное понятие — *уровень активации*. Им обозначается тот энергетический фон, та степень напряженности, которые сопровождают выполнение деятельности. Уровень активации может меняться в ши-

роком диапазоне значений. Для обозначения этого диапазона в психологии используется понятие «континуум активации», или «шкала уровней бодрствования». В качестве таких уровней рассматриваются следующие состояния (в порядке возрастания их энергетического фона): кома, глубокий сон, «быстрый сон», поверхностный сон, спокойное бодрствование, активное бодрствование, напряженное бодрствование, стресс, эмоциональное абортирование поведения.

В связи с динамической характеристикой состояний существует две фундаментальные закономерности их влияния на эффективность поведения в целом, на успешность профессиональной деятельности в частности. Во-первых, наиболее общая зависимость эффективности деятельности от уровня активации: эффективность снижается как на низком, так и на чрезмерно высоком уровне активации (т.е. интенсивности психических состояний). Эта зависимость была впервые обнаружена американскими учеными Р. Йерксом и Д. Додсоном и носит их имя — «закон Йеркса—Додсона», или закон «оптимума активации». Схематично эта зависимость представлена на рис. 26.



Уровень активации

Рис. 26. Обобщенная зависимость успешности  
деятельности и уровня  
активации

Во-вторых, доказано, что существует прямая связь между степенью негативного (деструктивного) влияния психических состояний и сложностью тех психических процессов, образований, в отношении которых имеет место это влияние. Негативные состояния сильнее влияют на более сложные процессы, образования, виды деятельности, чем на простые. Например, под воз-

действием стресса или утомления сначала и в большей степени снижаются интеллектуальные функции (как более сложные), а затем и в относительно меньшей мере — моторные, исполнительские функции (как более простые). Эти две закономерности наиболее важны и для понимания специфики эмоционально-волевой регуляции состояний в целом, и для ее особенностей в управленческой деятельности.

Основной и наиболее общей особенностью эмоционально-волевой регуляции состояний в управленческой деятельности является сочетание в ней двух следующих особенностей. Во-первых, именно управленческая деятельность характеризуется предельно высокой эмоциогенностью и стрессогенностью, содержит огромное количество причин для возникновения негативных эмоций и трудных состояний. Во-вторых, именно она предъявляет и наиболее высокие требования к эффективности и жесткости эмоционально-волевой регуляции состояний, что связано с ее ответственностью. По-видимому, никакая иная деятельность не содержит столь обширного спектра причин и факторов, порождающих эмоциональные реакции, как управленческая.

Помимо факторов, связанных с самим процессом деятельности, с ее организацией, в ней имеет место дополнительная и очень мощная группа эмоциогенных факторов, связанных с межличностными отношениями. Сложность содержания этой деятельности, наличие трудных, а зачастую экстремальных условий ее реализации в сочетании с высокой ответственностью за ее результаты образуют постоянный симптомокомплекс характеристик управленческой деятельности. Он выступает источником развития неблагоприятных психических состояний, хронического «управленческого стресса». Вместе с тем именно руководитель обязан «уметь сдерживать эмоции», «не поддаваться настроению», контролировать себя. Причем это необходимо не только для уменьшения негативного влияния эмоций и состояний на его собственную деятельность. Дело еще и в том, что руководитель «постоянно на виду», а любые его нежелательные эмоциональные проявления и состояния (неуверенности, подавленности, нервозности, а то и паники) воспринимаются подчиненными и сказываются на их деятельности.

Наконец, именно управленческая деятельность требует максимального включения волевых процессов, а сами понятия «хороший руководитель» и «волевой руководитель» часто использу-

ются как синонимичные. Все сказанное означает, что и «мир эмоций», и «мир состояний», и весь спектр волевых процессов и качеств проявляются в этой деятельности в своей максимальной выраженности, наиболее полно и ярко. Вместе с тем в психологии управленческой деятельности обычно выделяется круг *наиболее типичных* аспектов эмоционально-волевой регуляции, имеющих наибольшее значение для ее организации. К ним относятся: проблема *стресса* в управленческой деятельности, проблема состояния *фрустрации*, феномен «*готовности к экстренным действиям*», понятие *эмоциональной резистентности* руководителя, особенности *когнитивной регуляции* дисфункциональных состояний, закономерности *экспрессивных процессов* в управленческой деятельности.

#### 22.2. Стресс и управление им в деятельности руководителя

Понятие стресса прочно вошло не только в научную терминологию, но и в повседневную жизнь. Стресс — неотъемлемая часть жизни человека: представления о нем и собственные стрессовые переживания — важный компонент личного опыта любого человека. Стрессом (от англ. stress — давление, напряжение) обозначается широкий круг состояний повышенной напряженности, возникающих в ответ на разнообразные экстремальные воздействия — *стрессоры*. В управленческой деятельности число стрессоров очень велико, по своему содержанию они специфичны. К основным стрессорам управленческой деятельности необходимо отнести следующие факторы.

*Фактор информационной нагрузки.* Одной из наиболее характерных особенностей управленческой деятельности является то, что руководителю приходится иметь дело с огромным массивом информации. По содержанию эта информация, как правило, очень разнородна, изменчива, противоречива, обладает разной степенью достоверности. Вся она, однако, должна быть адекватно воспринята, осмыслена и реализована в деятельности. Объем информации, требования к ее переработке входят в *противоречия* с психическими возможностями субъекта. В связи с этим высокая когнитивная нагрузка, обусловленная большим объемом информации, выступает как мощный

негативный фактор, приводящий к повышенной напряженности, к стрессу.

*Фактор информационной неопределенности.* Информационная нагрузка — ее избыточность постоянно сочетается в деятельности руководителя с хронической неопределенностью. С одной стороны, информации чрезмерно много, но с другой — нужной и наиболее важной для данной конкретной ситуации информации часто недостает. В результате руководитель ставится в положение, когда он либо вынужден добирать, искать недостающую информацию (что само по себе порождает напряженность), либо действовать в условиях неопределенности, т.е. риска. Последнее является сильным стрессогенным фактором.

*Фактор ответственности* — решающий и основной для деятельности; сила проявления всех иных факторов зависит от него. Для управленческой деятельности мера ответственности наиболее высока, а ее содержание также специфично. Это не только «ответственность за результат\*» и не только «ответственность за себя», но и «ответственность за других\*». Поэтому общий феномен ответственности не только максимально выражен в управленческой деятельности, но и становится многомерным, включает в себя ряд довольно различных компонентов. В соответствии с принципом «личной ответственности» руководитель в конечном итоге аккумулирует в своей деятельности всю меру ответственности за результаты функционирования организации.

*Фактор дефицита времени.* Хроническая нехватка времени — один из наиболее типичных признаков управленческой деятельности. Он обусловлен как обилием задач и функций, которые необходимо решать и выполнять, так и жесткими временными рамками, в которые обычно поставлен руководитель. В психологических исследованиях установлено, что дефицит времени может выступать даже более сильным фактором напряженности деятельности, чем сложность решаемых в ее ходе задач.

*Факторы межличностных конфликтов.* Постоянным спутником управления выступают возникающие в его ходе межличностные конфликты различных типов и меры выраженности. Порожденные этим негативные межличностные отношения являются одним из наиболее сильных источников появления стрессовых состояний.

*Факторы внутриличностных (ролевых) конфликтов.* Показано, что одним из источников стресса является необходимость

выполнения одним и тем же человеком двух и более функциональных ролей одновременно. Несовпадение требований, предъявляемых различными ролями, ведет к развитию состояния, которое обозначается понятием *ролевого конфликта*. Ролевой конфликт конкретизируется по отношению к деятельности руководителя, прежде всего, в *маргинальном* ролевом конфликте. Так, субъект выступает в роли руководителя в отношении управляемой им группы (организации), что налагает на него одну систему обязанностей, одну стратегию поведения. Но он одновременно является подчиненным по отношению к вышестоящим инстанциям и должен выполнять предписываемые ими роли. «Требования сверху» и «интересы снизу» сталкиваются в поведении руководителя, а их частый антагонизм является постоянным и мощным стрессором управленческой деятельности.

*Фактор полифокусности управленческой деятельности.* Столь же типичной особенностью управленческой деятельности является необходимость одновременного решения многих задач, выполнения многих функций и обязанностей. Руководитель самой своей позицией ставится в условия, когда он должен «удерживать в поле зрения» множество проблем, «разрываться между делами». В результате этого возникает известный в психологии феномен *интерференции* (наложения и отрицательного влияния) задач и функций друг на друга, также являющийся одним из сильных источников высокой напряженности деятельности.

*Система внешнесредовых факторов.* Внешняя среда организаций является источником многочисленных стрессоров, которые по силе своего влияния могут превосходить внутриорганизационные, деятельностные факторы. В этом плане, прежде всего, необходимо отметить следующие факторы. Во-первых, факторы *конкуренции*, связанные с «борьбой за существование» в условиях нестабильной социальной и профессиональной среды. Во-вторых, факторы влияния *криминальной среды* на деятельность организаций. В-третьих, факторы *нестабильности* макросоциальной и макроэкономической динамики; их практически невозможная прогнозируемость на перспективу.

В целом следует подчеркнуть, что система стрессовых факторов столь же разнообразна и многочисленна, сколь многообразна вся внешняя среда организации. Любой ее компонент при определенных условиях может становиться стресс-фактором.



Влияние стрессовых состояний на деятельность в целом и на отдельные ее процессы неоднозначно. Различия обусловлены существованием трех основных *фаз развития стресса* — мобилизации, расстройства и деформации. Они по-разному влияют на деятельность.

*Фаза мобилизагрии.* Первые этапы развития стрессового состояния характеризуются тем, что общая эмоциональная напряженность еще не достигает своего максимума. Поэтому она оказывает преимущественно положительное (стеническое) воздействие и на психические процессы, и на общую организацию деятельности. Этой фазе соответствует восходящая ветвь графика на рис. 26. Здесь эмоциональная активация повышает продуктивность выполнения основных управленческих функций. Внешние стрессоры выступают в роли своеобразных стимулов для интенсификации психических процессов и для полного вовлечения потенциала личности в деятельность. Данная фаза обозначается понятием *продуктивного стресса*, или «эвстресса» (эв-стресс — сложносокращенное слово от сочетания «эвристический стресс»). Возрастает объем восприятия и внимания, повышается гибкость и лабильность оперативной памяти. В состоянии «повышенной готовности» переводится информация прошлого опыта; увеличивается оригинальность, продуктивность и креативность мышления (феномен *гиперактивации мышления*). Возрастает способность к формулировке альтернатив и их анализу, что повышает эффективность процессов принятия решения. Способы и методы организации деятельности становятся также более адекватными, разнообразными, эффективными. В целом эту фазу следует рассматривать как адекватную — мобилизирующую реакцию психики и организма в целом на усложнение внешней ситуации.

*Фаза расстройства.* В силу объективно присущих психической и физиологической организации человека ограничений существует некий предел сопротивления интенсивности стрессовых воздействий. До тех пор пока он не достигнут, происходит мобилизация имеющихся возможностей. Однако затем психика «начинает давать сбои»; эмоции из положительного (мобилизующе-энергетического) фактора трансформируются в преимущественно отрицательный — деструктивный фактор. В первую очередь изменения возникают в когнитивной сфере. Сужается объем восприятия, снижается объем и качество оперативной

памяти, затрудняется актуализация информации из долговременной памяти (феномен *блокады прошлого опыта*). Особо значительные изменения характерны для мышления. Возрастает его стереотипность, резко снижается продуктивность и способность к адекватной переработке информации. Поиск решения подменяется попытками вспомнить решения, встречавшиеся ранее (репродуктивизация мышления); снижается оригинальность мышления (феномен *уплощения мышления*).

Для деятельности в целом характерными становятся попытки ее организации не по типу создания адекватного ситуации способа, а по типу подыскания в прошлом опыте нормативного способа (явление *заалгоритмизированности деятельности*). В процессах принятия управленческих решений возникает феномен *глобальных реакций*. Он состоит в тенденции к выбору слишком общих и неточно определенных вариантов действия; решения утрачивают конкретность и реализуемость; кроме того, они становятся либо импульсивными, либо чрезмерно затянутыми — инертными. Возникающие и нарастающие на этой фазе явления характеризуют, таким образом, непродуктивный стресс, обозначаемый понятием *дистресса* (дистресс — сложносокращенное слово от сочетания «дисфункциональный стресс»).

*Фаза деструкции* характеризуется максимальной дистрессовостью — полным распадом организации деятельности и значительными нарушениями психических процессов, обеспечивающих ее. Может иметь место феномен *блокады восприятия, памяти, мышления* (явления типа «ничего не вижу», «потемнело в глазах», явление «белой пелены», а также провалов в памяти, «отключения мышления», «интеллектуального ступора» и др.). Основной закономерностью фазы деструкции в плане общей организации деятельности и поведения является то, что они приобретают одну из двух основных форм: деструкция по типу *гипервозбуждения* и деструкция по типу *гиперторможения*. В первом случае поведение становится полностью хаотичным, строится как беспорядочная последовательность неорганизованных действий, поступков, импульсивных реакций — человек «не находит себе места». Во втором случае, наоборот, имеет место полная блокада деятельностной и поведенческой активности; возникает состояние заторможенности и оцепенения, «выключенности» из ситуации. Фаза деструкции характеризуется уже не просто снижением показателей эффективности деятельности, а

ее общим срывом (что соответствует крайним значениям нисходящей ветви графика на рис. 26).

Три отмеченные фазы имеют общий характер. Однако наряду с ними имеют место и достаточно выраженные *индивидуальные различия реагирования* на стрессовые воздействия. Они выражаются в сравнительной длительности указанных фаз; в их общей динамике; в зависимости показателей деятельности от силы стрессовых воздействий. Для обозначения «меры сопротивляемости» человека стрессовым воздействиям используется понятие *стрессуапоичивости* личности. Это — способность сохранять высокие показатели психического функционирования и деятельности при возрастающих стрессовых нагрузках. Важной стороной стрессустойчивости является способность не только сохранять, но и повышать показатели эффективности, продуктивности деятельности при стрессовом усложнении условий. Иначе говоря, эта способность зависит от того, насколько сильно у человека представлена первая фаза развития стресса — фаза мобилизации.

В зависимости от степени стрессустойчивости, а также от способности выдерживать стресс в течение длительного времени выделяют три основных типа личностей. Они различаются по тому, как *долго* личность может сохранять устойчивость (резистентность) к временному давлению хронических стрессовых условий, характеризуют ее индивидуальный порог стрессустойчивости. Одни руководители могут выдерживать стрессовые нагрузки длительное время, адаптируясь к стрессу. Другие даже при относительно краткосрочных стрессовых воздействиях уже дают сбой. Третьи — вообще только и могут эффективно работать в условиях стресса. Соответственно эти три типа обозначаются как «стресс вола», «стресс кролика» и «стресс льва» (рис. 27) [по 39].

В условиях долговременного стресса, наиболее характерного для деятельности руководителя, проявляются и индивидуальные различия резистентности к нему в зависимости от параметра *интернальности* — *экапернальности* личности. Обычно резистентность значимо выше у людей интернального типа и ниже у экстерналов. Способы адаптации и преодоления стресса у первых носят более конструктивный характер, а у вторых могут строиться по типу отказа от активного и конструктивного преодоления ситуации («будь что будет»).

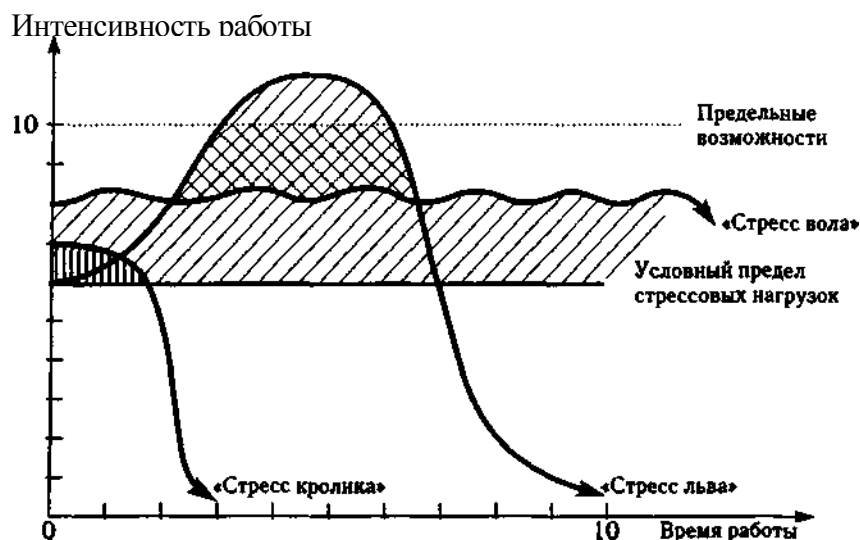


Рис. 27. Основные типы личной резистентности к стрессу по [39]

Другим важным условием стрессустойчивости является общая *мотивационная направленность* личности, ее доминирующая ориентация — либо личностно-карьерная («на себя»), либо социально-профессиональная («на дело»). Показано, что доминирование личных, в том числе и карьеровых мотивов, снижает стрессустойчивость, тогда как превалирование мотивов, связанных с профессиональной направленностью, повышает ее. В связи с этим описаны две формы поведения в условиях стресса — так называемые *контроль страха* и *контроль опасности*. В первом случае (характерном для личностной ориентации «на себя») человек ищет способы обезопаситься, уменьшить последствия ситуации лично для себя, в большей мере теряет контроль за ситуацией и, в конечном итоге, поэтому «бросает» конструктивные попытки организации деятельности. Во втором случае дольше сохраняется контроль за ситуацией: обеспечение личной безопасности строится как попытка конструктивного преодоления ситуации, а через это — и устранения последствий для себя. Второй тип поведения существенно более эффективен, а для деятельности руководителя — вообще единственно приемлем.

Существуют также и наиболее общие — личностные различия в предрасположенности к стрессу. В этом плане наибольшую популярность приобрело предложенное М. Фридманом разделение людей на типы А и Б [142]. Они различаются прежде всего отношением к стрессу, формой и мерой активности эмоционального и поведенческого реагирования на стресс. Люди типа А склонны быстро возмущаться по любому поводу, активно реагировать на ситуацию. Они постоянно нервничают, часто переоценивают трудности ситуации, пытаются сделать «все больше дел за все меньшее время», нетерпеливы, находятся в постоянном напряжении, редко расслабляются, у них всегда «много дел». Они находятся в состоянии «непрекращающейся борьбы». Тип Б характеризуется противоположными особенностями. Большинство руководителей принадлежит к типу А; данный тип предрасполагает к сердечно-сосудистым заболеваниям; это — своеобразная «группа риска». Вместе с тем в плане эффективности деятельности между этими типами не только нет существенных различий (в пользу типа Б), но и имеет место тенденция большей эффективности управленческой деятельности у лиц типа А.

Сильное и, как правило, негативное влияние стресса на управленческую деятельность поставило задачу разработки средств борьбы с ним. Они обозначаются понятием *средств управления стрессом и его профилактики*. В психологии управления существует много различных вариантов перечней такого рода средств; они постоянно приводятся в литературе. Можно отметить один — наиболее типичный из таких вариантов [47]:

- рационализировать свой рабочий день;
- планировать работу по своим возможностям;
- чередовать тактики выполнения работы;
- разгружать себя, делегируя полномочия;
- никогда не брать работу на дом;
- не затягивать рабочий день ни для себя, ни для других;
- всегда быть готовым к неожиданностям;
- бросить курить;
- уделять внимание спорту и физкультуре;
- находить новые увлечения;
- ходить на работу пешком;
- чаще покидать свой кабинет;
- делать паузы в работе;

активно отдыхать в выходные дни;  
научиться чувствовать приближение стрессовых  
ситуаций.

Эти профилактические мероприятия в целом повышают резистентность личности к стрессу, но, конечно, не гарантируют успешность выхода из каждой конкретной ситуации. Обычно принято разделять способы выхода из стрессовых ситуаций на *активные и пассивные*. Первый способ также имеет две разновидности. В одном случае он строится как интенсификация конструктивных действий по организации деятельности и отражает, таким образом, адекватное течение фазы мобилизации. В другом — поведение строится по типу «внешней бурной реакции», когда руководитель «разряжается» на других, выплескивает свои эмоции, причем не столько в конструктивной деятельности, сколько в замещающем ее вымещении эмоций на подчиненных («нагоняи», «взбучки», «придирки» и т.п.). Второй — пассивный — способ характеризуется тем, что человек «мирится с ситуацией», подавляет напряжение и «загоняет стресс внутрь», не давая выплеснуться эмоциональным проявлениям. Это — своеобразная реакция торможения. Она часто бывает полезной, поскольку позволяет избежать импульсивных необдуманных действий, но при хронических повторениях способствует накоплению (аккумуляции) напряженности, имеет долгосрочные негативные последствия и в целом менее эффективна, чем активный тип реагирования.

### 22.3. Специфика регуляции состояний в управленческой деятельности

Со стрессовыми состояниями тесно взаимосвязаны, а часто являются их причинами состояния иного типа — *фрустрационные*. Они возникают в случае блокады — невозможности достижения тех или иных значимых для личности целей. Их развитие протекает по следующей схеме:

- 1) наличие интенсивной потребности (значимой цели, сильного желания);
- 2) блокировка их удовлетворения (внешние преграды или ограниченность собственных возможностей);
- 3) возникновение отрицательных эмоций и их фиксация в стабильном негативном состоянии — фрустрации.

Фрустрации наиболее специфичны именно для управленческой деятельности. Она сочетает в себе множество значимых целей и потребностей, планов и устремлений (с одной стороны) и еще большее количество разного рода «барьеров» (фрустратов) — невозможных преград и ограничений на пути их реализации.

Фрустрация тем сильнее, чем интенсивнее была исходная потребность и чем ближе казалась возможность ее удовлетворения, оказавшаяся, однако, нереализованной. Возможны две основные формы реагирования личности на фрустрацию, обозначаемые понятиями *интрапунитивной* и *экстрапунитивной* реакций. В первом случае возникающие при фрустрации негативные эмоции обращаются как бы на самого человека — он винит себя в произошедшем. В этом случае развивается *депрессия*, сопровождающаяся подавленностью, чувством обиды, безнадежности и беспомощности, личной ущемленности. При хронически повторяющихся интрапунитивных реакциях на фрустрацию может развиваться состояние «выученной беспомощности». Оно характеризуется формированием устойчивого мнения, согласно которому «все зависит от обстоятельств»; они (обстоятельства) «сильнее меня». Такая установка снижает активность и конструктивность деятельности, хотя и является очень распространенной. При экстрапунитивном реагировании негативные эмоции трансформируются в *агрессию*. Личность ищет и находит «виновников» вовне и обрушивает на них свой гнев. Исследования показывают, что она гораздо более типична для лиц, занятых на руководящих должностях, а вероятность ее проявления в целом возрастает при повышении управленческого статуса и увеличении стажа.

Устойчивость к фрустрациям, равно как и стрессустойчивость в целом, следует рассматривать как одно из профессионально-важных качеств руководителя. Их повышению содействуют две группы средств. Во-первых, это формирование деятельностных способов преодоления фрустраций. Главное место среди них принадлежит накоплению и осмыслению так называемого *фрустрирующего опыта*. Он содержит ответы на вопросы: какие ситуации уже были ранее, почему они возникли, что помешало в них достижению целей, почему способы действий в них оказались неудачными, как не повторять ошибок, как в будущем уйти от подобных ситуаций? Отвечая на эти вопросы, руководитель

формирует личностный «банк данных», содержащий репертуар адекватных способов преодоления ситуаций фрустрации. Еще более значимо то, что он научается формулировать все более реалистичные цели и задачи, не допуская тем самым самого возникновения ситуаций фрустрации.

Вторая группа — это средства *психологической защиты* личности в состояниях фрустрации. Все они объединяются общим смыслом: «Если не можешь изменить ситуацию, измени отношение к ней». Способы такой рационализации отношения к ситуациям могут быть очень разными, а некоторые из них состоят в следующем [39].

«Переживать нечего. У других еще хуже» (реакция самоподкрепления путем сравнения с негативным опытом других).

«Нет худа без добра» (позитивная трактовка худшего).

«Ничего, все проходит. Надо переждать» (ориентация на «лучшие времена»).

«Что поделаешь? Так уж получилось, у других тоже бывают срывы» (идентификация себя с другими).

«Не я один. Но все вместе — прорвемся» (позитивное самоподкрепление через идентификацию себя с какой-либо группой).

«Хорошо еще, что так получилось. Могло быть совсем плохо» (самоутешение путем сравнения двух зол).

«Ничего, худшее уже позади» (самоуспокоение в сравнении с тем, что уже было).

«В следующий раз надо подстраховаться» (позитивный настрой на будущее).

«Со мной этого больше не произойдет» (переакцентировка своего поведения).

«От судьбы не уйдешь. Ожидай худшего, надейся на лучшее» («философская» рационализация).

Фрустрационная устойчивость руководителя и его стресс-устойчивость тесно взаимосвязаны и представлены в деятельности в их интегративном проявлении. В результате такого синтеза формируется качество руководителя, которое обозначается в «обыденной психологии» как «умение держать удар». В структуре этого качества необходимо, однако, различать и еще два компонента. С одной стороны, оно обусловлено способностью к адекватному *ответу* — реакции на фрустрационные состояния. Но, с другой стороны, оно зависит также от способности к *прогнозированию* этих ситуаций; от постоянной готовности к их



возникновению, т.е. от сформированности активно-предупредительной установки на них.

Необходимо обратиться к еще одному понятию, важному с точки зрения общих закономерностей эмоционально-волевой регуляции состояний в деятельности руководителя. Это — понятие *готовности к экстренным действиям* (ГЭД). Такая готовность, во-первых, предполагает «выход за наличную ситуацию» путем активного прогнозирования ближайших перспектив ее развития и возникновения новых ситуаций; заблаговременное формирование установки на свое поведение в них. Во-вторых, она означает способность быстрого и действенного реагирования на экстренно возникающие ситуации; способность быстрого «включения» в новые обстоятельства. Характерно, что лица с высокой ГЭД интерпретируют возникновение новых, в том числе и непредвиденных ситуаций, не как стрессовый (и тем более — психотравмирующий) фактор, а как нормальное развитие событий. Тем самым фактор новизны во многом утрачивает свою стрессогенность, а возникающая эмоциональная активация сразу же направляется на поиск конструктивных способов выхода из ситуации.

Значимым для характеристики эмоционально-волевой регуляции негативных состояний в деятельности руководителя является и общее понятие *эмоциональной резистентности* (устойчивости) личности. В целом это сложное психическое образование характеризует субъективную тенденцию, склонность воспринимать и оценивать ситуации как потенциально опасные и, следовательно, эмоциогенные. Если эта тенденция выражена, то личность характеризуется как нерезистентная и наоборот. Это зависит от многих иных личностных качеств и, прежде всего, от общей эмоциональности личности, ее нейротичности, от типа темперамента.

В психологических исследованиях показано, что одни и те же объективные ситуации находят разный субъективный «отклик» — резонанс. Величиной резонанса определяется общая картина поведения личности в той или иной ситуации. Одни люди склонны преувеличивать эмоциогенность ситуаций (так называемые *огментинги* — от англ. *augmenting*); другие — ее занижать (*редьюстинги* — от англ. *reducing*). В связи с этим возникает либо *гиперэмоциональная*, либо *гипоэмоциональная* оценка ситуаций и отношения к ним. Безусловно, в общем плане наиболее адекватным является некоторый средний —

уравновешенный тип реагирования на ситуации — *адекватно-эмоциональный*. Однако для управленческой деятельности и конкретно для руководителя все же предпочтительнее гипозэмоциональное реагирование, повышенная эмоциональная резистентность. Показано также, что резистентность возрастает при увеличении профессиональной компетентности руководителя. Последнее вполне объяснимо, так как большой репертуар способов преодоления критических ситуаций, характерный для высоких уровней компетентности, резко повышает вероятность их адекватного преодоления. Соответственно повышается и чувство уверенности в том, что с ситуацией можно будет справиться, а сами они лишаются во многом своего «эмоционального заряда» (потенциальной угрозы, психотравмирующей окраски).

Наконец, эмоциональная резистентность значимо возрастает и в зависимости от управленческого стажа. В ходе профессионализации происходит как бы повышение порога эмоциональной возбудимости, снижается чувствительность к эмоциональным факторам и ситуациям. Это связано с увеличением профессиональной компетентности и с общей адаптацией к постоянным стрессовым факторам. Руководитель научается «не реагировать», а то и вообще не замечать многие ситуации, которые на ранних этапах профессионализации являлись для него значимыми и эмоциогенными.

Высокая эмоциональная напряженность управленческой деятельности, частые и по существу хронические стрессы в ней, неожиданно возникающие и непредсказуемо чередующиеся сложные, критические ситуации — все это выступает мощным источником для развития еще одной категории негативных психических состояний, объединяемых понятием *утомления*. Факторы эмоциональной напряженности действуют совместно с факторами, обусловленными высокой сложностью, трудоемкостью управленческой деятельности, и поэтому усугубляются ими.

Динамика развития состояния утомления, а также его влияние на управленческую деятельность обладают достаточно отчетливой спецификой. Эта специфика обусловлена следующими основными причинами:

— высокой сложностью деятельности, субъективной трудностью решения связанных с ней задач и выполнения функций и, следовательно, высокой психофизиологической «ценой», которую приходится платить за их реализацию;

— насыщенностью деятельности эмоциогенными факторами, которые сами по себе являются мощными причинами развития утомления, а также нервно-психического напряжения и переутомления;

— «хронически высокой» ответственностью как постоянным и неустраняемым фактором, пронизывающим всю деятельность и постоянно довлеющим над руководителем (как отмечается в [185], «ничто так не изматывает, как постоянная ответственность»);

— предельно выраженной разнотипностью задач и функций руководителя, а также объектов его деятельности, что приводит к аккумуляции утомления, вызванного напряжением при постоянном переключении с одних действий на другие;

— необходимостью совмещенного выполнения ряда функций и действий (полифокусность), что само по себе также является сильным фактором развития утомления;

— ненормированным рабочим временем, что проявляется в более продолжительном рабочем дне (многие менеджеры работают по 10—12 часов и более); в отсутствии нормирования (или в его слабой представленности) рабочего дня, в непредсказуемости хода работ; в частом отсутствии регламентированных пауз, перерывов; в том, что «с окончанием рабочего дня работа на самом деле не кончается» [58], а иногда только по настоящему начинается. Руководитель, особенно если он «живет интересами фирмы», не отключается от дел и на отдыхе, что очень изнурительно.

Все эти факторы, усугубляя друг друга, являются мощным источником для развития утомления. В сочетании со стрессогенными факторами это ведет и к тому, что управленческая деятельность часто рассматривается как «работа на износ», что недалеко от истины: более 80% руководителей к 50 годам имеют те или иные хронические заболевания, связанные с профессией.

Наиболее специфической чертой динамики утомления в управленческой деятельности является то, что она имеет ярко выраженный ненормированный характер. Наряду со всеми иными факторами нерегламентированность рабочего дня затрудняет формирование *устойчивых регуляторных стереотипов* контроля за развитием утомления. Отсутствие таких стереотипов, нормальной динамики утомления негативно влияет и на его развитие, и на результаты деятельности. Так, при нормированном, регламентированном рабочем дне отчетливо выделяется три ос-

новные фазы развития утомления (и соответственно три фазы поддержания работоспособности): фаза *вырабатываемая*, фаза *устойчивой высокой работоспособности* и фаза постепенного ее *снижения*. Утомление изменяется при этом достаточно плавно и закономерно, по определенному стереотипу, а организм «подстраивается» под него и вырабатывает защитно-компенсаторные механизмы противодействия ему. Для управленческой деятельности все это нехарактерно, а руководитель должен не только поддерживать работоспособность в течение длительного времени, но и обеспечивать это «сразу» (включаться в деятельность «без раскачки»), и «до конца» (сохранять контроль за управлением), и на максимальном уровне.

Для того чтобы хотя бы частично решить эту крайне сложную задачу, руководитель вынужден использовать ряд средств и приемов. Они различаются в каждом конкретном случае по «технике», но сходны по своей сути. Все они направлены на *лиминизацию личного участия* в деятельности, а также на ее рациональную организацию в целях снижения интенсивности влияния факторов утомления. Все эти средства обозначаются понятием *когнитивных механизмов регуляции состояния утомления*. Среди важнейших из них необходимо отметить следующие средства:

- максимально возможное делегирование полномочий подчиненным;
- предварительное планирование основных мероприятий;
- четкое определение приоритетов в выполнении общих и текущих задач; акцент на главном, а не на срочном;
- планирование рабочего времени в любом случае, когда это возможно;
- определение потенциально возможных моментов в рабочем времени для пауз, периодов отдыха;
- четкое распределение полномочий и обязанностей; возможно большее делегирование контрольных функций на нижележащие уровни управления;
- умение соразмерять интенсивность работы и ее важность; руководитель должен максимально «инвестировать» себя лишь в те задачи, которые являются его личной прерогативой, но в меньшей мере — в решение всех иных задач;
- чередование выполнения задач разного содержания: смена видов деятельности, как известно, сама по себе является сильным фактором, блокирующим развитие утомления или снижающим его;
- чередование содержания, типа самих пауз: это должны быть и так называемые пустые паузы (пассивный отдых) и заполненные паузы (активный отдых);

распределение прогнозируемых на день мероприятий по степени их сложности и ответственности так, чтобы первая половина дня отводилась более трудным из них, а вторая — менее трудным;

предусматривание в рабочем дне «запланированных окон», заранее отводимых под выполнение того, что может экстренно потребоваться в связи с развитием событий, но чего конкретно предусмотреть нельзя, а надо быть готовым к этому в принципе — в том числе и в плане временного обеспечения<sup>1</sup>.

Все рассмотренные закономерности и явления характеризуют собой разные аспекты эмоционально-волевой саморегуляции состояний (эмоциональной напряженности, стресса, фрустрации, утомления). Они имеют еще один — специфический для деятельности руководителя аспект. И эмоции, и волевые усилия, и состояния, обеспечивая регуляцию деятельности руководителя, в то же время проявляются вовне — в его поведении, речи, мимике и т.д. Эти проявления также могут и должны контролироваться — усиливаться или подавляться. Они могут использоваться руководителем как дополнительный и достаточно мощный канал межличностного взаимодействия, как источник и средство информации (или дезинформации) других о своих мыслях, намерениях, позициях. Все это обозначается в социальной психологии и психологии управления понятием *экспрессивного контура* межличностных взаимодействий.

Владение экспрессивными средствами особенно важно для руководителя. Он «всегда на виду», и то, как эмоционально он реагирует, в каком состоянии он находится, насколько выражены у него проявления «волевой натуры», насколько он в глазах других «владеет собой», существеннейшим образом влияет и на восприятие его подчиненными, на его принятие или неприятие ими. Это определяет и общую эффективность его деятельности, и его авторитет. Следовательно, важнейшим требованием к руководителю является не только способность к эмоционально-волевой саморегуляции, но и к регуляции им своего экспрессивного поведения.

Последнее, однако, нетождественно жесткому и строгому подавлению руководителем своей экспрессии. «Бесстрастный» ру-

<sup>1</sup> Существуют и иные средства когнитивной регуляции утомления. Они обычно рассматриваются в связи с обширной темой управленческой психологии, выходящей за пределы данной книги, — использованием руководителем своего рабочего времени. Хорошим введением в эту проблему является книга И. Ниссинена и Э. Вуотилайнена «Время руководителя: эффективность использования» [68].

ководитель воспринимается не намного лучше, чем «паникер»; экспрессивный фон в поведении руководителя обязателен, но он должен быть по возможности позитивным. Одно из требований американского менеджмента к эффективному руководителю гласит: «Руководитель должен излучать оптимизм». Д. Карнеги формулирует ту же мысль короче: «Улыбайтесь»

Исследования выявили, что информация, передаваемая по экспрессивным каналам, часто воспринимается и быстрее, и точнее, и надежнее, чем по иным каналам. Кроме того, человеку свойственно рассматривать ее как более достоверную. Речь, например, допускает широкие возможности для фальсификации; но сопровождающие ее невербальные — экспрессивные проявления контролировать гораздо труднее, и они поэтому гораздо более надежны и информативны. Итак, экспрессивный компонент включает три основных аспекта.

1. Субъективный контроль за экспрессивными проявлениями *своих* эмоциональных и волевых состояний, за своим поведением в целом.

2. Умение владеть средствами экспрессивного *воздействия на подчиненных* (в частности, создавать имидж «волевого», «обаятельного», т.е. эмоционально-привлекательного, руководителя, а также твердого, умеющего владеть собой человека. Кроме того, истинные профессионалы не лишены и элементов артистизма во владении экспрессивными средствами. Набор этих средств у них широк и разнообразен, а их использование доведено до совершенства. Особенно ярко это может проявляться в личной беседе, а также в искусстве публичного выступления).

3. Умение использовать экспрессивные средства как *канал информации* о других — подчиненных. Это — своего рода диагностическое умение руководителя, когда он по внешним и чаще всего по эмоционально-экспрессивным проявлениям получает важную информацию о подчиненных. Диагностические умения складываются из точности межличностной перцепции, экспрессивной сензитивности (чувствительности) и психологической проницательности.

## Глава 23. Мотивация деятельности руководителя

Психологические закономерности мотивации — побудительных сил личности — обычно рассматриваются в теории управления в связи с одной из основных управленческих функций — функцией мотивирования. Реализация руководителем данной функции, действительно, требует знания мотивов личности, умения их использовать. Грамотный учет закономерностей мотивации является залогом эффективной реализации этой функции и, следовательно, решающим фактором эффективности управленческой деятельности в целом. Ключевую роль мотивирования подчеркивают практически все ведущие теоретики и практики управления. Например, Л. Якокка отмечает: «Когда речь идет о том, чтобы предприятие двигалось вперед, вся суть в мотивации людей» [112]. Известен и основной в этом отношении тезис практики управления: лучшее средство заставить человека сделать что-либо — это сделать так, чтобы он сам захотел это сделать. Поэтому содержание функции мотивирования, а также те средства, действия, мероприятия — вся активность руководителя по ее обеспечению являются и важнейшим компонентом управленческой деятельности. Ее характеристика, данная в гл. 9, включает два аспекта. Во-первых, описание того, *что* должен делать руководитель при ее реализации. Во-вторых, описание того, *на что* должны быть направлены эти управленческие воздействия — т.е. описание мотивационной сферы исполнителей.

Вместе с тем такая характеристика является хотя и необходимой, но еще недостаточной. Деятельность руководителя по обеспечению мотивационной функции также имеет свои мотивы, свои побудительные силы. Здесь мотивация выступает уже не как объект, предмет приложения сил руководителя, а как источник его *собственной активности*. Поэтому проблема мотивации имеет еще одну важную грань. Это — мотивационные зако-

номерности организации самой управленческой деятельности, мотивация руководителя как таковая. При этом известные в психологии особенности строения мотивационной сферы выступают уже не как то, что должен учитывать руководитель, а как то, что определяет его собственную деятельность.

Кроме того, мотивационная сфера личности и ее основные психологические закономерности являются общими: нет какой-либо особой «мотивации подчиненных» и особой «мотивации руководителя». Это — общая закономерность, справедливая в отношении всех психических процессов и явлений в управленческой деятельности. Например, в гл. 18 отмечалось, что нет никаких оснований говорить об интеллекте руководителя как о каком-то особом образовании: это тот же общий интеллект, но взятый в специфической форме, а его общие механизмы, сохраняя свое действие, просто специфицируются по отношению к условиям управленческой деятельности. Точно так же обстоит дело и с мотивацией исполнения и руководства. И та и другая подчиняется одним и тем же общепсихологическим закономерностям, хотя и обладает определенной специфичностью (в содержании и характере мотивов, в общей интенсивности мотивации, ее направленности). Более того, в силу свойства маргинальности практически любой руководитель *одновременно* является и подчиненным. Тем самым его мотивация одновременно выступает и как мотивация исполнительской деятельности, и как мотивация управленческой деятельности. Разделять ту и другую означало бы «раскалывать» мотивационную сферу надвое.

Таким образом, ключ к раскрытию мотивационной сферы руководителя — это наиболее общие, основные психологические особенности мотивационной регуляции как таковой. Для того чтобы по возможности более полно осветить данный вопрос, необходимо остановиться на наиболее общих и известных подходах — теориях мотивации, а также на их специфике по отношению к управленческой деятельности. При этом следует учитывать также одну из наиболее важных психологических закономерностей: чем более сложной и интеллектуально насыщенной является деятельность, тем большую роль в ее организации играют мотивационные процессы и факторы, тем полнее и многообразнее они в ней проявляются. Управленческая деятельность, будучи наиболее сложной и интеллектуализированной, макси-



мально полно включает поэтому в себя весь спектр психологических закономерностей мотивации.

В каждой из рассматриваемых ниже концепций раскрывается та или иная важная сторона общей проблемы мотивации. Поэтому полное представление о мотивации деятельности руководителя требует их синтеза. Некоторые из концепций мотивации уже были рассмотрены в гл. 9 — «теории Х» и «теории У» Д. МакГрегора, «теория Z» В. Оучи, двухфакторная теория Ф. Херцберга. Они, в основном, раскрывают мотивацию исполнения, выявляют тех адресатов, на которые должна быть направлена реализация мотивирующей функции. Рассматриваемые здесь подходы наряду с этим вскрывают и особенности мотивации самого руководителя.

### 23.1. Содержательные теории мотивации

Основные теории мотивации принято разделять на две группы — *содержательные* и *процессуальные*. В содержательных теориях акцент делается на выявлении и изучении тех внутренних побуждений (потребностей, мотивов), которые лежат в основе поведения людей, их профессиональной деятельности. В процессуальных теориях раскрывается то, по каким закономерностям организовано целостное мотивированное поведение с учетом взаимодействия мотивов с другими процессами — восприятием, познанием, коммуникацией. Рассмотренные в гл. 9 Концепции — типичные примеры содержательных подходов. Кроме них в эту группу входят еще две очень известные концепции — теории А. Маслоу и Д. МакКлелланда.

*Концепция «иерархии мотивов» А. Маслоу.* Основные положения данной концепции состоят в следующем [172].

Все потребности личности подразделяются на пять основных групп.

*А. Физиологические потребности.* Они необходимы для выживания организма, лежат в основе гомеостатической регуляции. Это — потребность в еде, воде, отдыхе, сексуальном удовлетворении, убежище и т.д.

*Б. Потребности в безопасности* включают потребности в защите от физических и психологических опасностей; в уверенности в том, что физиологические потребности будут удовлетворены; в защите от неустроенности, боли, гнева, страха.

## 23.1. СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

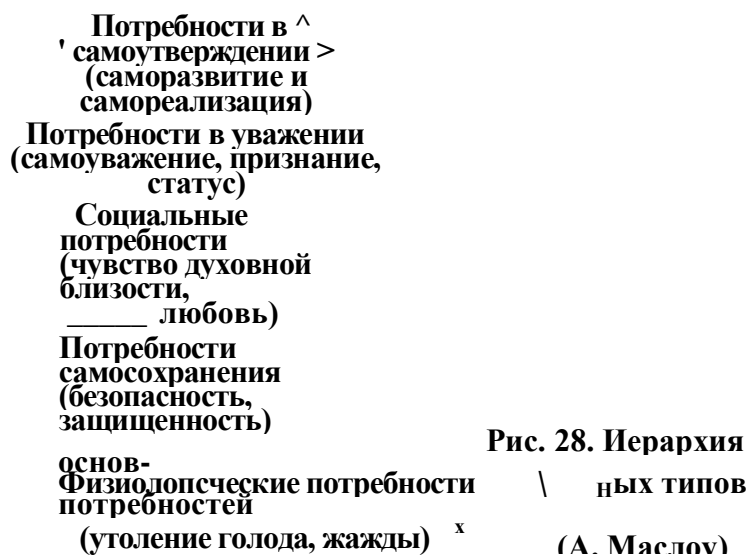
473

В. *Потребности в социальных связях* (социальные потребности). Они еще называются потребностями причастности, а главные из них — потребности в социальной присоединенности к группе и принадлежности к ней; в социальных контактах, в любви, в позитивном отношении со стороны других, в социальных взаимодействиях как таковых.

Г. *Потребности в уважении* включают, во-первых, потребности в уважении со стороны других — в признании ими личных достижений, компетентности, личностных качеств и достоинств; во-вторых, потребность в самоуважении.

Д. *Потребности самоактуализации* — это потребности личности в реализации своих потенциальных возможностей и способностей", в росте собственной личности, в понимании, осмыслении и развитии собственного «Я».

Пять групп потребностей одновременно являются и пятью основными уровнями потребностей, расположенными в виде строгой иерархической структуры соподчиненности (рис. 28).



Это означает, что потребности каждого вышележащего уровня возникают (актуализируются) только тогда, когда потребности всех нижележащих уровней удовлетворены. Например, если человек испытывает сильный голод (уровень А), то именно он является главным мотивирующим фактором поведения. Лишь после того,

## ГЛАВА 23. МОТИВАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

как эта потребность будет удовлетворена, человек начинает стремиться к удовлетворению потребностей других уровней — в частности, безопасности, социального признания и др.

Удовлетворение потребностей нижележащих уровней является обязательным условием и причиной актуализации потребностей вышележащих уровней. Например, лишь после того, как будет обеспечена безопасность, возникают потребности социального порядка. После того как человек добивается их удовлетворения (социального признания), он начинает испытывать потребности в уважении, в самоуважении, в собственном совершенствовании.

Низшие потребности (уровни А и Б) обозначаются как «потребности нужды», а высшие (уровни Г и Д) — как «потребности роста»: первые обеспечивают выживание, а вторые — развитие личности.

Поскольку с развитием человека как личности расширяются его потенциальные возможности, потребность в самосовершенствовании никогда не может быть удовлетворена полностью. Поэтому и процесс развития мотивации неограничен. Как отмечает в этой связи А. Маслоу, высший уровень мотивации «принципиально ненасыщаем».

Существует несколько основных закономерностей организации этих групп потребностей. Так, высшие потребности являются генетически более поздними. Чем выше уровень потребностей, тем менее они важны для выживания, тем дальше может быть отодвинуто их удовлетворение и тем легче от них на время освободиться. Жизнь на более высоких уровнях потребностей обуславливает и более высокую биологическую эффективность — большую продолжительность, лучшее здоровье, более высокий тонус. Высшие потребности субъективно воспринимаются как менее насущные. Удовлетворение их чаще имеет своим результатом осуществление желаний и развитие личности, приносит счастье, радость, обогащает внутренний мир.

Концепция А. Маслоу играет, таким образом, очень важную роль в понимании реальных мотивов трудовой деятельности, демонстрируя, сколь в действительности широк спектр человеческих мотивов и какова их относительная значимость, каковы приоритеты в их удовлетворении. Тем самым она показывает руководителю систему мотивационных факторов, на основе которых должна строиться и разворачиваться мотивирующая функ-

### 23.1. СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

ция управления. Методы удовлетворения потребностей высших уровней по концепции А. Маслоу (по [58] ):

#### *Социальные потребности*

1. Давайте сотрудникам такую работу, которая позволила бы им общаться.
2. Создайте на рабочих местах дух единой команды.
3. Проводите с подчиненными периодические совещания.
4. Не старайтесь разрушить возникшие неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба.
5. Создавайте условия для социальной активности членов организации вне ее рамок.

#### *Потребности в уважении*

1. Предлагайте подчиненным более содержательную работу.
2. Обеспечьте им положительную обратную связь с достигнутыми результатами.
3. Высоко оценивайте и поощряйте достигнутые подчиненными результаты.
4. Привлекайте подчиненных к формулировке целей и выработке решений.
5. Делегируйте подчиненным дополнительные права и полномочия.
6. Продвигайте подчиненных по служебной лестнице.
7. Обеспечивайте обучение и переподготовку, которая повышает уровень компетентности.

#### *Потребности в самовыражении*

1. Обеспечивайте подчиненным возможности для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал.
2. Давайте подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи.
3. Поощряйте и развивайте у подчиненных творческие способности.

Вместе с тем эта концепция помогает лучше понять и мотивацию самого руководителя, побудительные причины управленческой деятельности как таковой. Так, в частности, в ней раскрывается особая и вполне самостоятельная категория потребностей — в социальном признании, в уважении, в самораскрытии и самореализации личности. Именно эти потребности являются наиболее мощными стимулами для феноменов лидерства, власти, доминирования, социального влияния. Они наиболее специфичны именно в управленческой деятельности. Концепция мотивации А. Маслоу включает их в общую иерархию мотивационной сферы личности, показывает их место в ней.

## ГЛАВА 23. МОТИВАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

Можно видеть, что мотивы управления — это, в основном, мотивы *высших уровней*, а мотивы исполнения — наоборот. Тенденция «к продвижению» по уровням мотивации это, далее, и главный вектор развития личности, в том числе и профессионального, карьерового. Наконец, большое значение имеет введенное А. Маслоу понятие *самоактуализирующейся личности*. Это — личность, стремящаяся выйти за пределы данного, достигнутого ею уровня развития; стремящаяся к развитию, самосовершенствованию, к реализации своего личностного потенциала. «Человек, — пишет А. Маслоу, — *должен* быть тем, чем он *может* быть» [172]. Это — одна из потребностей человека — такая же, как и все остальные. Она, однако, развита у людей не в одинаковой мере и наиболее выражена у самоактуализирующихся личностей. Они могут стремиться реализовать свое «Я» в разных сферах — науке, политике, бизнесе, искусстве, но чаще — просто в своей повседневной профессиональной деятельности.

Давая характеристику самоактуализирующейся личности, А. Маслоу отмечает следующие ее черты: ориентацию на реальность, терпимость, спонтанность, деловую направленность, ограничение частных интересов, независимость, оптимизм, одухотворенность, идентификацию с человечеством, наличие богатого внутреннего мира, множества близких (в том числе по духу) людей, демократические принципы, зрелые ценности, юмор, креативность, энергичность, нонконформизм (независимость от мнения других и давления с их стороны). Именно мотивация самоактуализации является одним из главных стимулов общекарьеровой направленности личности. Она тесно связана с *мотивацией достижения*, понятие которой было введено в другой известной концепции мотивации — в концепции Д. МакКлелланда.

*Концепция мотивации Д. МакКлелланда.* Не отрицая, разумеется, существования потребностей низшего порядка, этот автор основное внимание уделил высшим — специфическим личностным потребностям («вторичным»). Именно они, по его мнению, решающим образом влияют на своеобразие человеческого поведения, на его сложность и противоречивость. Эта концепция также относится к группе содержательных теорий мотивации, так как в ней рассматриваются три основные группы потребностей: *во власти*, *в успехе*, *в причастности* (партиципативная потребность).

Данная концепция, по существу, впервые ввела в систему побудителей человеческой активности потребность во власти как

**СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ  
ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ**

таковую. Она рассматривается как синтетическая и производная от потребностей в уважении и самовыражении. Люди с развитой потребностью во власти характеризуются личностным качеством доминантности; они, как правило, активны, энергичны, не боятся конфронтации, стремятся к отстаиванию своих позиций. Управленческая деятельность, бизнес часто являются благодатной почвой для людей такого типа, поскольку именно этот род занятий открывает наибольшие возможности для удовлетворения данной потребности. Но, как подчеркивает Д. МакКлелланд, «...потребность во власти — еще не есть способность властвовать» [173]. Если они сочетаются, то имеет место тип мотивированного и эффективного руководителя; если нет, то имеет место, скорее, тип карьеристски ориентированного «на себя в деле», а не «на дело в себе» руководителя.

Потребность в успехе (или, как ее сейчас принято обозначать, мотивация достижения) — вторая базовая потребность личности. Д. МакКлелланд одним из первых показал, что человеку свойственно не просто «хотеть чего-то», но и определять для себя уровень овладения, достижения объектом своего желания — вырабатывать для себя «планку» достижений. Сама по себе потребность в успехе (а через него — в признании со стороны других) является общей для всех, однако мера ее развития различна. От степени ее развития в решающей мере зависит то, чего в конечном итоге достигает в своей жизни человек, в том числе в профессиональной деятельности. Более того, Д. МакКлелланд полагал, что уровень развития общества, могущество той или иной страны в целом решающим образом зависит от того, насколько у ее граждан развита данная потребность. Поэтому он трактует ее как основное богатство страны, ее национальное достояние [174].

От меры развития этой потребности зависят, в частности, и профессиональные успехи в управленческой деятельности, а также и само предпочтение личностью этого типа деятельности.

Несколько позже Дж. Аткинсон ввел важное дополнение в эти представления [117]. Он показал, что потребность в успехе должна рассматриваться в комплексе с еще одной, также базовой, потребностью — в потребности избежать неудачи (неуспеха). Для людей с сильной мотивацией достижения характерно стремление к успеху, а для людей с низкой мотивацией достижения — стремление избежать неуспеха. Это важное положение

## ГЛАВА 23. МОТИВАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

ние легло впоследствии в основу разработанной Дж. Аткинсоном и Д. МакКлелландом теории *субъективно предпочитаемого риска*. Было показано, что именно сочетание двух этих потребностей («достигнуть успеха» и «избежать неуспеха») определяет субъективно приемлемый для личности уровень рискованности поведения и способы поведения в условиях риска.

Данная концепция содержит, в частности, одно любопытное положение, представляющее интерес для понимания сути поведения руководителя. Оказывается, люди с высокой мотивацией достижения, к каковым принадлежит большинство руководителей, предпочитают не высокие, но и не низкие уровни риска, а некоторый *средний* его уровень. Они избегают слишком рискованных ситуаций, поскольку эти ситуации содержат большую вероятность неуспеха. Однако они избегают и ситуаций с минимальным риском, поскольку в них, как правило, нет возможности получения какого-либо ощутимого результата (успеха). Ситуации же среднего риска, предоставляя такую возможность, одновременно являются относительно контролируемыми. Успех в них зависит от собственных усилий, от того, что предпримет в них сам человек. Эта зависимость представлена на рис. 29.

>. 0

### Мотивация достижения

Рис. 29. Зависимость субъективно предпочитаемого риска от интенсивности

мотивации

Руководители с развитой мотивацией достижения имеют сильную тенденцию к выбору задач, целей, планов некоторого среднего — приемлемого уровня рискованности. Успех в них существенно зависит от личных усилий, хотя и предполагает

## ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

определенную рискованность. Если же элемент рискованности полностью исключается, то резко падает и вероятность «выигрыша\* — получения шутливых конструктивных результатов. Для лиц с низкой мотивацией достижения характерно парадоксальное повышение субъективно приемлемого риска. Дело в том, что для них типична «выученная беспомощность», и они поэтому склонны «все отпускать на волю случая», поскольку «от них ничего не зависит, а все определяется обстоятельствами». Поэтому низкая мотивация достижения связана с попустительским стилем руководства. Эта закономерность очень важна в практике управления. Как отмечают М. Мескон и др., если руководитель хочет «...мотивировать людей с потребностью в успехе, он должен ставить перед ними задачи с умеренной степенью риска или возможностью неудачи; делегировать им достаточные полномочия, чтобы развязать инициативу в решении поставленных задач» [58].

Итак, оба рассмотренных типа потребностей (во власти, в успехе), которым уделяется основное внимание в концепции Д. МакКлелланда, влияют и на склонность личности к управленческой деятельности, и на ее успешность. Наряду с третьей категорией потребностей — в причастности — они раскрывают важные мотивационные факторы поведения руководителя. Возникшее на основе этой концепции понятие мотивации достижения рассматривается сегодня как один из главных и наиболее специфических мотивов управленческой деятельности. Через это понятие описываются многие закономерности и явления специальной отрасли психологии — *карьерной психологии*, изучающей этапы, движущие силы и типы карьеры. Понятие мотивации достижения обрело и более широкий смысл. Оно трактуется в качестве одного из *метта-мотивов* личности, который взаимодействует со всеми иными мотивами и определяет их силу, приемлемый для данной конкретной личности уровень их удовлетворения.

### 23.2. Процессуальные теории мотивации

Во всех этих теориях признается значимость существования тех потребностей, которые раскрыты в содержательных концепциях, но показывается, что поведение человека определяется не только ими. Оно зависит также от восприятия и понимания человеком ситуации, от прогнозирования им последствий выбираемого типа поведения.



## ГЛАВА 23. МОТИВАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

«Теория ожидания» В. Врума. В данной концепции ключевую роль играет понятие *ожидания*. Оно определяется как оценка личностью вероятности определенного события. Например, молодой руководитель, участвуя в конкурсе по отбору кандидатов для обучения за рубежом, ожидает, что такое обучение позволит ему занять после возвращения более высокий пост, продвинуться по службе. Это ожидание обуславливает его мотивацию, лежит в основе мотивированного поведения.

При раскрытии структуры мотивации и самого процесса поведения особое внимание в этой теории уделяется трем основным взаимосвязям. Во-первых, это ожидания в отношении взаимосвязи затрат труда и результатов ( $Z — R$ ). Если человек чувствует, что между ними существует прямая связь, то мотивация возрастает и наоборот. Так, вновь обращаясь к приведенному примеру, можно отметить, что, если участник конкурса уверен в объективности работы отборочной комиссии и зависимости результатов только от его собственных усилий, то его мотивация будет возрастать (и наоборот). Во-вторых, это ожидания в отношении взаимосвязи результатов и вознаграждений ( $R — B$ ), т.е. ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов. Если между ними существует прямая связь и человек ясно видит это, то его мотивация увеличивается. В-третьих, это — субъективная *валентность* ожидаемого вознаграждения или поощрения. Валентность — это предполагаемая ценность удовлетворения или неудовлетворения, возникающего вследствие определенного вознаграждения. Обращаясь к приведенному примеру, можно выделить два варианта описанной в нем ситуации. Кандидат может рассматривать поездку за рубеж как очень ценную и привлекательную саму по себе, а цель попасть туда сформулирована им самим (высокая валентность). Но эта поездка — обучение за рубежом, может быть и просто одним из запланированных в фирме мероприятий, а кандидат вынужден в нем участвовать. Сама поездка в этом случае может быть и навязана ему (низкая валентность). В зависимости от валентности мотивация также будет существенно изменяться.

В результате общая мотивированность поведения ( $M$ ) определяется как функция трех рассмотренных взаимосвязей и может быть выражена следующей зависимостью:

$$M = (Z - R) \times (R - B) \times \text{валентность.}$$

### ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

Данная теория получила достаточно широкое распространение в практике управления. Она ориентирует руководителя при реализации им функции мотивирования на соблюдение трех важнейших условий:

добиваться соответствия связи между затрачиваемыми исполнителями усилиями и получаемыми результатами, а также очевидности, наглядности этой связи;

обеспечивать соответствие и неоспоримость меры вознаграждения и достигнутого результата;

выяснять, действительно ли в каждом конкретном случае вознаграждение за достижение результата является для исполнителя притягательным («валентным»).

*Теория «справедливости».* В данной теории исследуется еще одна очень важная переменная, сильно влияющая, как показывает практика, на интенсивность мотивации в реальных условиях. Люди субъективно определяют отношение полученного ими вознаграждения к затраченным ими для этого усилиям, а затем сравнивают его с вознаграждением, получаемым *другими* за аналогичную работу. Если в результате, они обнаруживают несправедливость, дисбаланс в отношении оценки своего труда, они будут стремиться уменьшить его интенсивность. Однако если люди чувствуют, что их личное вознаграждение выше, нежели у других за аналогичную работу, то это отнюдь не всегда оказывает положительное стимулирующее влияние на повышение ими интенсивности своего труда. Гораздо чаще человек стремится в этом случае просто сохранить интенсивность работы на уже достигнутом уровне.

Кроме того, в этой концепции показано, что человек оценивает меру справедливости своего вознаграждения не только через сравнение с вознаграждением других членов организации. Справедливость индивидуального вознаграждения оценивается также и с точки зрения того, насколько оно, по мнению человека, соответствует тому реальному вкладу, который он вносит в работу организации. Если человек считает, что вознаграждение не соответствует его представлениям о значимости вклада в работу организации, то мотивация снижается.

Рассмотренная теория тесно связана с еще одной концепцией — с *теорией противодействия*. В подавляющем большинстве мотивационных концепций управления предполагается, что исполнители являются пассивными реципиентами управленчес-

ких действий, направленных на обеспечение их мотивации. В теории противодействия доказано, что это далеко не так: исполнители (подчиненные), как правило, активно стараются *влиять* на систему вознаграждения. Примеров тому — огромное множество, а одним из наиболее типичных среди них является стремление подчиненных повлиять на мнение о них руководства с тем, чтобы повысить вероятность получения (или повышения) вознаграждения.

*Мотивационная модель А. Портера и Э. Лоулера* [161]. Эта концепция является удачной попыткой объединения двух рассмотренных теорий — «ожидания» и «справедливости». Согласно ей результаты, достигаемые человеком, зависят от: 1) ценности («стоимости») вознаграждения; 2) степени реального удовлетворения; 3) затрачиваемых и «воспринимаемых» усилий; 4) способностей и индивидуальных особенностей человека; 5) осознания человеком своей роли в процессе труда («ролевых восприятий»). Модель мотивации схематично представлена на рис. 30.

Уровень затрачиваемых человеком усилий будет зависеть от того, насколько человек верит в существование причинной связи между затратами усилий и возможными вознаграждениями. Достижение требуемого уровня результативности может повлечь за собой два вида вознаграждения: внутреннее (чувство удовлетворенности от выполненной работы, чувство своей высокой профессиональной компетентности и др.) и внешнее (похвала, премия, продвижение по службе). Удовлетворение — это результат как внутренних, так и внешних вознаграждений с учетом их справедливости. Оно является мерилем того, насколько ценно и справедливо вознаграждение в действительности. Эта оценка влияет на мотивационное поведение человека во вновь возникающих ситуациях.

Наиболее важным выводом модели Л. Портера и Э. Лоулера является то, что результативный труд как таковой ведет к росту удовлетворенности и поэтому сам по себе выступает достаточно сильным мотивом. Большинство концепций мотивации указывает, что вознаграждение, удовлетворение есть стимул и причина высоких результатов (проще говоря, более довольные исполнители работают лучше). В данной концепции вскрыта и обратная зависимость: чувство выполненной работы и удовлетворенность от этого способствуют повышению результативности труда (работающие лучше сильнее и мотивированы). Таким образом, дан-

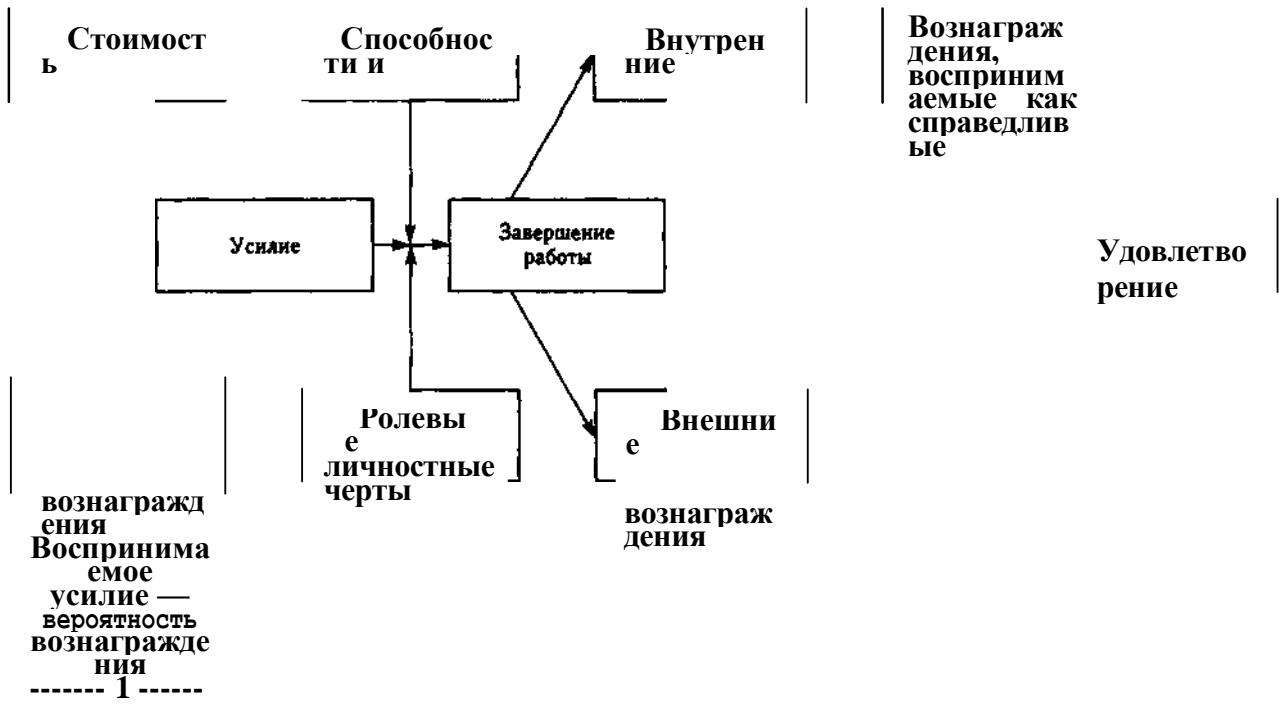


Рис. 30. Мотивационная модель Л. Портера и Э. Лоулера

## ГЛАВА 23. МОТИВАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

ная концепция ставит более общий вопрос о результативном и приносящем субъективное удовлетворение труде как *самостоятельном* и важном мотиве. Он специально рассматривается в связи с понятием внутренней мотивации (см. далее). Пока же следует отметить, что модель Портера—Лоулера послужила одним из оснований для формулировки еще одного направления в теории мотивации — *теории «трудовых инвестиций»*.

Ее главное положение состоит в следующем. Чем большие усилия человек прилагает к своей работе, чем более она является для него стимулирующим и привлекательным фактором («работа как ценность»), тем выше результативность деятельности и удовлетворенность ею. Иначе говоря, чем более человек «вкладывает самого себя» (инвестирует свою личность) в труд, тем он не только результативнее, но и мотивированнее. Особо следует подчеркнуть, что функцией инвестирования являются не только результаты труда, но именно удовлетворенность от него. Невозможно, считают представители этого подхода, добиться высокой мотивации без значительных личных усилий (вложений) в работу самой личности.

Одним из следствий этого вывода является важное положение данной теории, подтвержденное многочисленными исследованиями: оказалось, что и результативность, и удовлетворенность тем больше, чем выше исполнители расценивают величину своего вклада в общий результат совместной деятельности. Если они чувствуют зримый и существенный вклад их личных усилий в общее дело, то это повышает и их отдачу, и их удовлетворенность, и их мотивацию. Кроме того, чем выше человек расценивает уже достигнутые общие результаты в качестве обеспеченных за счет его деятельности, тем выше его мотивация, тем в большей степени он считает себя обязанным интенсивно и эффективно работать и дальше. Иначе говоря, мотивированность и интенсивность труда есть прямая функция от так называемых *накопленных инвестиций* — от всей суммы усилий, вложенных человеком в работу организации.

Теория инвестиций имеет существенное практическое значение для организации управления, для деятельности руководителя. Она показывает, что именно величина инвестирования подчиненными своего труда в достижение корпоративных целей является одним из сильных мотивирующих факторов, содействует повышению общей эффективности организации. Следовательно,

### ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

молено и нужно повышать меру субъективных инвестиций, а через это — влиять на повышение результативности деятельности организации.

Одним из перспективных направлений реализации данного положения являются методы *партисипативного управления*. Его суть состоит во всемерном привлечении подчиненных не только к исполнению как таковому, но и к самой организации управления, в том числе даже к принятию управленческих решений. Показано, что инвестирование в реализацию именно организационных, управленческих функций имеет наиболее мощный эффект. Не случайно, что наиболее прогрессивной формой управления (которую многие теоретики управления считают основной перспективой развития менеджмента, его «завтрашним днем») является именно партисипативное управление. Зримой иллюстрацией его эффективности является, например, японский подход к организации управления, во многом базирующийся на идеях партисипативности, соучастия и дающий высокие результаты. Это — и система «пожизненного найма»; и формирование единого корпоративного духа; и культивирование чувства сопричастности к фирме как к «одной большой семье»; и отказ в практике управления от «теории А» и «теории Y» в пользу «теории Z» (В. Оучи).

Теория инвестиций, развитие партисипативного подхода в теории и практике управления в целом заставили переосмыслить самые основания организации менеджмента, его традиционные устои. В частности, четкое разделение полномочий в исполнительной вертикали (особенно по линии «руководство — подчинение») является безусловным и действенным фактором управления. Однако даже его нельзя абсолютизировать, возлагая на подчиненных лишь исполнительские функции. В этом случае утрачивается именно чувство сопричастности к общему делу, разрушается общекорпоративная атмосфера, снижается инициативность, мотивированность большинства членов организации. Они все больше ощущают себя «винтиками» в общей «машине», от которых мало что (или совсем ничего) по большому счету не зависит. Индивидуальный вклад в общее дело становится практически неразличимым; труд как бы утрачивает свое «лицо», его оценка анонимизируется, а мотивация либо резко падает, либо вообще блокируется. Происходит отчуждение общего результата труда и его процесса от индивидуального труда; исполнитель трансформируется в «частичного работника», выступает как

## ГЛАВА 23. МОТИВАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

средство (а не как самоценность). Анонимность индивидуального труда, его неразличимость в общем продукте, отсутствие прямой связи личных усилий и итогового результата — все это снижает или разрушает индивидуальную мотивацию. Кроме того, при такой организации попытки, предпринимаемые человеком по интенсификации своего труда, по проявлению инициативы также, как правило, не дают эффекта. Они либо не замечаются, либо дают отрицательные результаты, что отражено в известном правиле о «наказуемости инициативы». В результате может развиваться сначала состояние, а затем и личностное отношение «выученной беспомощности».

### 23.3. Понятие внутренней мотивации

Понятия инвестирования и партисипативности имеют и еще один важный, но уже собственно психологический аспект. Они со всей очевидностью вскрывают тот факт, что не только результаты, но и сам процесс труда при определенных условиях является достаточно сильным мотиватором человека. В связи с этим необходимо обратиться к понятиям *внешней* и *внутренней мотивации*. Для того чтобы лучше понять эти типы мотивирования, крайне важные для объяснения реальной сложности человеческого поведения, необходимо сделать небольшое отступление.

Длительное время в психологии доминировали так называемые результативные подходы к изучению мотивации. Их смысл состоит в том, как они отвечают на вопрос, почему человек трудится, — потому что хочет получить *результат*, а за него — вознаграждение и через это вознаграждение удовлетворить свои потребности. Сами же потребности, возникая, усиливаясь и становясь для человека все более насущными (например, чувство голода), приводят к возникновению так называемых *гомеостатических кризисов* — к нарушению оптимального состояния организма, к росту напряженности, которая и «толкает» человека на ее снятие, на преодоление кризиса. После того как потребность удовлетворяется, она теряет актуальность, кризис проходит, а гомеостаз восстанавливается.

Однако в 20-е гг. XX в. американские ученые Р. Вудвортс и А. Уайт показали, что человеческому организму, помимо этих — гомеостатических, результативных потребностей, присуща и врожденная *потребность функционировать* — видеть, слышать,

чувствовать, испытывать возбуждение, действовать, стремиться к чему-либо и т.д. Эта потребность приводит к активности, которая выполняется не ради какого-либо результата, а ради самого процесса действия. *Прогресс*, а не результат действия, сама активность являются «удовлетворителями» этой потребности. Она носит, таким образом, процессуальный характер, а все виды ее модификаций лежат в основе так называемой *самодейтельности*. Это — активность, выполняемая ради нее самой и того чувства удовольствия, которое возникает от ее процесса. Такая побудительная сила получила название *внутренней мотивации*: ее источник находится не вне деятельности, а внутри нее самой.

Данная потребность, а также формирующаяся на ее основе мотивация имеют кардинальное отличие от результативно-гомео-статических потребностей и мотивов. Последние «проходят» — теряют свою актуальность после их удовлетворения, после преодоления гомеостатического кризиса. Иначе с процессуальными потребностями: они не только не «проходят», а наоборот, усиливаются в ходе и в результате активности, направленной на их удовлетворение. Каждый сам по себе знает эту особенность: чем больше мы заняты любимым и интересным делом и чем большую радость оно приносит, тем больше хочется его продолжать. Внутренние — процессуальные потребности являются поэтому принципиально ненасыщаемыми, имеют антигомеостатический характер. Через них личность развивается, а не только удовлетворяет свою нужду в чем-либо. Все это заставляет различать две основные мотивационные системы — системы внешней и внутренней мотивации. Они относительно независимы друг от друга, а мотивационный комфорт может быть достигнут лишь в случае полноценного функционирования обеих этих систем. Система внутренней мотивации имеет ряд специфических особенностей, проявляющихся даже в наименее развитых ее формах.

*Стремление к новизне*: прекращение поступления информации извне вызывает сильнейшие негативные эмоции и столь же сильную потребность компенсировать «информационный вакуум». Если это невозможно, возникает состояние *сенсорной депривации*, которое может привести к серьезным нервно-психическим расстройствам.

*Стремление к двигательной активности*: потребность в элементарной двигательной активности является простейшим проявлением, формой внутренней мотивации.



## ГЛАВА 23. МОТИВАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

*Стремление к эффективному и «экономному» освоению мира и поведению в нем:* не просто активность, но и стремление к выбору наиболее эффективных ее форм, приводящих к лучшим результатам, также считается одной из самостоятельных и врожденных потребностей. Ее удовлетворение рассматривается как источник сильных положительных эмоций.

*Стремление к самодетерминации:* человеку присуща потребность «ощущать себя причиной своего поведения», быть хозяином себя и своего поведения. И наоборот, ему свойственна потребность «сопротивляться» отношению к нему как к средству, управлению им извне (см. теорию «реактивного сопротивления» в гл. 9). Человек склонен считать, что именно его «Я» есть главный источник его поведения; вести себя так, чтобы укрепить это мнение.

*Стремление к самоактуализации* тесно связано с предыдущей особенностью. Оно проявляется в том, что человек не просто рассматривает свое «Я» как главную причину своих поступков, но и стремится максимально полно реализовать эту причину. Это — потребность человека «осуществить то, что он может осуществить» (А. Маслоу), полностью реализовать свой личностный потенциал.

Таким образом, система внутренней мотивации лежит в основе тех категорий потребностей, которые соответствуют высшим уровням в их общей иерархии (см. рис. 28). Кроме того, базирующиеся на ней мотивы — самоактуализации, самодетерминации, самоутверждения — наиболее специфичны управленческой деятельности. Их наличие и высокий уровень развития чаще всего определяют выбор личностью управленческих видов деятельности. Они обуславливают личностные предпочтения субъекта, личностную привлекательность управленческой деятельности, а также профессиональные успехи при ее осуществлении. Для лиц с развитой внутренней мотивацией характерна, таким образом, поглощенность самим процессом деятельности (в том числе и управленческой), интерес к самому ее ходу, а не только к результатам. Более того, положительные результаты сами становятся для личности своеобразными средствами, укрепляющими и усиливающими ее интерес к процессу деятельности.

Между системами внешней и внутренней мотивации существуют достаточно сложные и закономерные отношения. Во-первых, реализация внешних мотивов может усиливать внутренние

мотивы. Во-вторых, реализация внутренних мотивов может приводить к формированию новых — более сложных результативных (внешних) мотивов, чем интереснее работа, тем большего хочется в ней и через нее достичь. Однако не менее важны другие закономерности. Так, гипертрофия внутренней мотивации может вести к снижению внешней мотивации, когда человек настолько поглощен самим процессом деятельности и получает от него столь сильное удовлетворение, что результаты отходят на второй план, становятся субъективно незначимыми. Типичный, хотя и весьма своеобразный пример этого — феномен «упоеания властью». Власть — это, конечно, многомерное явление (см. следующую главу). Она, однако, может и должна быть понята как специфический процессуальный мотив, когда само по себе властвование есть мощный источник сильного удовлетворения и положительных эмоций. В результате властвование из средства трансформируется в самоцель и самооценку; не оно служит средством достижения результатов, а результаты — ее укреплению. В итоге такой трансформации складывается и специфический тип личностной направленности — карьеристская, «ориентированная на продвижение» личность.

Наконец, еще одним проявлением дисгармоничности двух мотивационных систем выступает явление так называемого *разрушения внутренней мотивагрии* под влиянием гипертрофии внешних мотивов и стимулов. В психологических исследованиях были установлены следующие закономерности. Если внешнее вознаграждение за какую-либо деятельность достаточно высоко и, в особенности, если оно не вполне пропорционально объективно достигаемым результатам этой деятельности, реальному вкладу в нее субъекта, происходит заметное снижение интереса к самому процессу деятельности (даже если он изначально имел место). Человек, первоначально побуждаемый мотивацией к процессу деятельности (интересом к ее содержанию, своей увлеченностью — т.е. внутренними мотивами), постепенно, под влиянием все более ощутимых стимулов, чаще всего — материальных, начинает переключать свои мотивационные устремления именно на них. Работа превращается в «погоню за результатом» и, следовательно, за вознаграждением. Она все более утрачивает характер самостоятельного мотиватора. В итоге резко снижается или совсем исчезает внутренняя мотивация. Тем самым из общей мотивации исключается одна из двух мотивационных систем, а общий уровень

мотивированности в результате этого снижается. Снижение мотивации, в свою очередь, приводит и к падению качественных показателей самой деятельности.

Эта закономерность объясняет широкий круг явлений, когда человек, ориентированный исключительно на результат, дает меньшую производительность деятельности, нежели человек, ориентированный не только на результат, но и на сам процесс деятельности (получающий удовлетворение от него, характеризующийся наличием не только внешних, но и внутренних мотивов). Следует, однако, отметить, что имеет место и как бы «зеркальная» по отношению к описанной закономерность. Это — разрушение (или снижение) внутренней мотивации при ослаблении внешних мотивов и стимулов. Интерес к работе может падать и в том случае, когда он, а также реально получаемые ее результаты систематически не подкрепляются должным образом через удовлетворение внешних мотивов.

Как внешние, так и внутренние мотивы реализуются в деятельности через формулировку и достижение соответствующих им целей. Цели, соответствующие внешним мотивам, обозначаются понятием *экстринсивных целей*, а соответствующие внутренним мотивам — понятием *интринсивных целей*. Выше отмечалось, что в результате соотношения мотивов с целями субъекта формируется особое и важнейшее психологическое образование — *личностный смысл деятельности*. Он характеризует общее отношение личности к деятельности, показывает, что на самом деле она означает для личности. Если мотивация является по преимуществу внешней, а цели также носят экстринсивный характер, то и деятельность в целом не будет характеризоваться глубоким личностным смыслом. Она будет восприниматься не как глубоко принятая и выступающая «делом всей жизни», а лишь как определенное средство для достижения иных жизненных целей и ценностей. Если же имеет место внутренняя мотивированность деятельности, а ее цели носят по преимуществу интринсивный характер, то мера принятия деятельности будет значительно выше, ее личностный смысл — глубже и богаче. В результате и удовлетворенность субъекта, и эффективность деятельности также повышаются. Отсюда следует, что одним из главных направлений психологического обогащения деятельности и средством повышения ее эффективности является развитие именно внутренней мотивации, акцент на интринсивных целях при ее организации.

Из теории двух мотивационных систем вытекают и другие практически значимые следствия. Она показывает, в частности, что наибольший уровень мотивированности работы может быть достигнут лишь при том условии, если к ней подключены обе мотивационные системы. Реализация руководителем функции мотивирования должна поэтому строиться на основе учета как внешних, так и внутренних мотивов подчиненных. Перекос в ту или другую сторону ведет к снижению общей мотивированности. Еще более важно то, что при этом имеет место не только снижение, но и деформация мотивационной сферы. В погоне за результатом, в увлечении при этом наиболее легкими и, казалось бы, наиболее действенными — внешними, чаще всего материальными стимулами происходит деструкция внутренней мотивации. Поэтому лучшим вариантом организации мотивирования является пропорциональное — оптимальное сочетание внешних и внутренних стимулов, мотивов, обеспечивающее подключение обеих мотивационных систем.

Аналогичная картина наблюдается и в отношении к мотивации деятельности самого руководителя. Здесь также перекас как в сторону внешних, так и внутренних мотивов приводит к доминированию какой-либо одной из двух мотивационных систем. Возникают феномены «погони за результатом любой ценой», «власти как самоценности», «карьеристского развития личности» и др. При этом гипертрофия одной из двух мотивационных систем тормозит другую, «выключает» ее, а в итоге общая мотивация обедняется, «уплощается» и в целом — снижается. Снижение мотивации, в свою очередь, закономерно и неизбежно приводит и к снижению качества деятельности, а в особенности — к снижению удовлетворенности от нее (что, впрочем, также рано или поздно скажется и на ее результативности).

Одним из типичных проявлений мотивационного дисбаланса в деятельности руководителя являются так называемые *мотива-грюнные деформации*. Их причина коренится в одной из наиболее общих закономерностей организации мотивационной сферы личности. Она состоит в наличии мощной тенденции к переключению мотивационных установок личности на те виды деятельности и отдельные ее задачи, функции, которые характеризуются наибольшей успешностью их выполнения. Проще говоря, чем лучше у человека что-то получается, тем больше ему хочется делать именно это («закон результата»). В профессиональной, а

## ГЛАВА 23. МОТИВАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

в особенности в управленческой деятельности это проявляется очень ярко и явно. Руководитель — чаще всего неосознанно — выбирает те способы действий, намечает и реализует те мероприятия и прилагает свои усилия к тем проблемам, которые более ему «по плечу», а не к тем, которые, действительно, требуют первоочередного решения. Деятельность переориентируется с того «что надо» на то «что легче». Управление начинает разворачиваться по *замещающему стилю*. Это проявляется и в выборе объектов управленческих воздействий, и в выборе способов этих воздействий, и в определении сферы межличностных контактов. Руководитель во все большей мере начинает опираться на «удобных людей» и в меньшей мере — на тех, кто объективно должен быть подключен к решению той или иной проблемы, к организации эффективного исполнения. В своем крайнем проявлении это может привести к возникновению широко известного в социальной и управленческой психологии *феномена клики*, к корпоративной аппаратно-управленческой замкнутости.

В заключение необходимо отметить также, что мера и содержание мотивированности профессиональной деятельности {как исполнительской, так и управленческой} закономерно меняются в течение профессиональной карьеры, на различных ее макроэтапах. Принято разделять деловую жизнь на пять основных макроэтапов.

Период начальной карьеры — вхождение в организацию, определение своего места в ней (20—24 года).

Этап, характеризующийся стремлением личности заявить о себе, достичь успеха, завоевать признание в организации (около 30 лет).

Фаза достижения высокого уровня профессионализма, расширения сферы приложения своих способностей, упрочения занимаемого в организации положения (примерно 35—40 лет).

Фаза переоценки своих достижений, значения проделанной работы, возможных сомнений в правильности жизненного выбора (около 45—50 лет). Это так называемый кризис середины карьеры, который может принимать достаточно болезненные формы, приводить к хроническим стрессовым состояниям и часто разрешается посредством смены профессиональной сферы и места работы.

Стадия мастерства, когда высококвалифицированный менеджер концентрирует внимание на развитии своих сотрудников,

### 23.3 ПОНЯТИЕ ВНУТРЕННЕЙ МОТИВАЦИИ

493

проявляя заботу о более молодых работниках, стремится к благополучию всей организации, демонстрируя искусство управления (после 50 лет и до выхода на пенсию — см. рис. 31).



Перестроечные и даже кризисные моменты карьерового продвижения будут протекать менее болезненно, если на высоком уровне будет поддерживаться мотивация деятельности. И здесь необходимо указать на существующие рекомендации по поддержанию высокой мотивации в ходе профессиональной карьеры — *методы самомотивирования*. Некоторые из них состоят в следующем [по 40].

*Стремитесь к целям, но живите сегодняшним днем.* Какие бы большие и далекие цели не ставил перед собой человек, ему не следует забывать и о сегодняшнем дне, поскольку «настоящая жизнь всегда присутствует только здесь сейчас».

*Возьмите на себя основную ответственность за свою мотивацию к жизни.* Чем в большей степени человек ощущает себя причиной своего поведения, чем более он самодетерминирован и чем выше его субъективные инвестиции в деятельность, тем выше мотивированность и удовлетворенность. Все это, конечно, сопряжено и с принятием на себя ответственности за свое поведение, деятельность. Это, однако, лишь та необходимая плата, которую приходится отдавать за поддержание мотивации, за удовлетворенность от деятельности, от своей роли в ней. Иного пути, согласно теории мотивации, просто не существует.

*Помните:* организации и люди развиваются с помощью кризисов. Следует учитывать и выработать к этому соответствующее отноше-

ние, что кризис — это не конец, а этап, необходимый атрибут карьеры; он не только может, но и должен быть преодолен; но из него следует извлекать уроки. Сам кризис, следовательно, — это средство личностного роста, средство качественных трансформаций мотивации и придания ей все более зрелых форм. Л. Якокка пишет в связи с этим: «В жизни каждого человека случаются моменты, когда из несчастья рождается нечто полезное. Бывают времена, когда все представляется в таком мрачном свете, что вам хочется схватить судьбу за шиворот и крепко ее встряхнуть» [112]. Смириться с этими трудностями — пагубно: наоборот, попытаться найти новые решения старых проблем — значит спасти свою мотивацию и самого себя как личность.

*Помните:* мотивация к работе — лишь часть мотивации к жизни. Одна-единственная «мотивационная линия» личности, замыкающаяся исключительно на профессиональной сфере, — очень рискованная установка. Если она терпит крах (в том числе и не по вине самого человека), наступает «мотивационный вакуум», приводящий к тяжелым последствиям типа утраты смысла жизни, личностных драм. Эта установка характерна для так называемых трудоголиков и нередко проявляется в «неврозе выходного дня» (В. Франкл): «Воскресенье в любом большом городе — самый грустный день недели. Именно в воскресенье приостанавливается темп рабочей недели, ...проявляется вся скудость смысла повседневной жизни; ...когда в бешеной гонке наступает суточная пауза, вся бесцельность, бесполезность существования вновь встают во весь рост» [141]. Как отмечает в связи с этим известный отечественный психолог А.Н. Леонтьев, «...даже при наличии у человека отчетливой ведущей линии жизни она не может оставаться единственной... Мотивационная сфера личности всегда является многовершинной» [49]. Соответственно, поддержание «многовершинное™», разнофокусности мотивации является средством самомотивирования, средством профилактики развития мотивационных кризисов карьеры.

Глава 24. ВЛАСТЬ КАК РЕГУЛЯТОР  
УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.  
РУКОВОДСТВО И ЛИДЕРСТВО

Высокая мотивированность исполнителей является одним из основных условий эффективной работы организаций. Ее обеспечение выступает поэтому важнейшей функцией управления. Лишь в том случае, когда управленческие воздействия «сверху» будут подкреплены необходимой активностью исполнителей «снизу» в форме мотивированной деятельности, само руководство организацией и ее работа будут эффективными. Однако несмотря на огромную важность задачи обеспечения мотивации, только этого недостаточно для эффективного и стабильного функционирования организаций. Дело в том, что она может решаться с разной степенью успешности и полноты, а обеспечиваемая мотивация «снизу» не всегда может быть создана на должном уровне. В силу этого объективно возникает необходимость в таком средстве — регуляторе управленческой деятельности, которое имело бы характер не *побуждения*, а *принуждения*; основывалось бы не на мотивации, а на долженствовании. Без этого управленческая деятельность просто окажется невозможной; она не будет обладать необходимыми средствами, которые бы не только побуждали, но и заставляли реализовывать волю руководителя, его организационные воздействия.

В связи со сказанным возникает необходимость обратиться к феномену власти — но не в абстрактном и широком ее понимании, а как к одному из наиболее мощных конкретных средств регуляции совместной деятельности. Власть — это основа всех управленческих воздействий «сверху»; она взаимодействует с мотивированием деятельности подчиненных. Через взаимодействие этих встречных и взаимодополняющих процессов организация функционирует и развивается. Понятие власти, в свою очередь, тесно связано с понятиями руководства и лидерства, с их типами, а также с отношениями между ними.



24.1. Формальные и неформальные организации.

Руководство и лидерство

Для того чтобы лучше понять суть явлений власти, руководства и лидерства в целом, а также выявить особенности отношений между ними, вначале следует обратиться к понятию *типа организации*. Все организации и группы могут быть разделены на два основных типа — *формальные* и *неформальные*. В гл. 3 была дана характеристика основных способов построения формальных организаций. Любая формальная организация и группа — это институционально устанавливаемая общность людей, объединенных для достижения какой-либо цели. Неформальные группы образуются в результате институционально нерегламентированной, спонтанной активности людей, вступающих между собой в регулярные взаимодействия. Формальные группы — это группы, созданные по воле руководства, а неформальные — продукт стихийного взаимодействия людей в ходе их повседневной жизни и деятельности. Формальная организация создается по заранее выработанному плану. Неформальная организация является своеобразной реакцией людей на их неудовлетворенные индивидуальные потребности, в частности, потребности в общении, в защите, в поддержке и т.п. Основными причинами образования неформальных групп являются следующие факторы.

Потребность в *социальной принадлежности*. Потребность в принадлежности к какой-либо социальной общности является одной из самых сильных и наиболее типичных потребностей человека. Ее неудовлетворенность порождает сильные негативные эмоции и наоборот — удовлетворение ведет к чувству социального и личностного комфорта.

Потребность в *помощи*. Люди вынуждены объединяться в группы и для того, чтобы иметь возможность преодолеть присущую им ограниченность индивидуальных возможностей. Осознание этой ограниченности и необходимости ее преодоления порождает сильную потребность в помощи, а она, в свою очередь, ведет к образованию групп, прежде всего неформальных.

Потребность в *защите*. Степень защищенности человека, включенного в группу, выше индивидуальной защищенности.

Осознание этого факта также выступает причиной объединения людей в группы.

Потребность в *общении*. Помимо того, что она сама по себе является одной из главных потребностей человека, удовлетворяемой лишь через групповые контакты, эта потребность выполняет еще одну функцию. Она ведет к повышению меры информированности, а через это — расширяет адаптивные (приспособительные) возможности человека, повышает эффективность его контактов с внешним миром.

Эти базовые психологические потребности человека являются причинами возникновения неформальных групп, через которые они удовлетворяются. Эти группы не устанавливаются директивно, а складываются спонтанно — как естественный продукт межличностных взаимодействий. Формальные группы (организации) имеют противоположный генезис — они навязываются, устанавливаются исходя из тех или иных внешних требований, прежде всего, — исходя из потребностей организации определенной совместной деятельности. Формальные группы также позволяют реализовать все отмеченные потребности, однако в них возникает новый механизм их организации — наличие регламентированной структуры и иерархии. В результате этого вся групповая динамика неформальных организаций обусловлена лишь закономерностями межличностных взаимодействий как таковых. Динамика же формальных организаций обуславливается новыми закономерностями — властными, принудительными, иерархическими.

И формальные, и неформальные группы должны быть по необходимости как-то организованы, что и происходит в действительности. Основным и относительно наиболее простым способом такой организации является выделение среди членов группы человека, на которого возлагаются функции по ее координации. Однако если в неформальных группах этот человек выделяется *самой группой*, делегируется ею в эту позицию, то в формальных группах он, как правило, ставится в эту позицию в силу *внешних причин*. Поэтому для неформальной группы характерно наличие *неофициального* лидера, а для формальной — наличие лидера *официального* — руководителя. Неформальное и формальное лидерство — это достаточно разные по своему возникновению и закономерностям явления. Уяснение их сходства и различия необходимо для понимания сути управленческой деятельности.

Прежде чем рассмотреть этот вопрос, следует отметить, что разделение формальных и неформальных организаций (и групп), несмотря на его очевидность, не является абсолютным. Неформальные группы могут трансформироваться в формальные и наоборот. И те и другие, различаясь по механизмам возникновения, имеют и важные черты общности — наличие структуры, «ведущего» и «ведомых» членов, множество общих социально-психологических феноменов. И те и другие при условии их достаточно большого объема, как правило, дифференцируются на подгруппы. В формальных организациях это, например, регламентированные устанавливаемые подразделения, отделы. Неформальные организации также разделяются на подгруппы, группировки — так называемые клики и подклики, между которыми устанавливаются довольно сложные отношения. Наконец, наиболее важно то, что любая формальная организация не исключает, а наоборот, предполагает наличие внутри себя ряда, а часто — многих неформальных групп. Тем самым в структуре организаций, особенно — крупных, тесно взаимодействуют и как бы «накладываются» друг на друга формальные и неформальные способы их структурирования. Взаимодействие формальных и неформальных групп внутри организаций — одна из важнейших проблем и трудностей управления; она будет рассмотрена ниже. Здесь же следует отметить главное: наличие двух типов организации групп — формальной и неформальной является причиной двух разных способов управления ими — механизмов формального и неформального управления. Это — и причина двух типов лидерства — формального и неформального. Они могут вступать в сложные отношения — или сочетаться, или резко расходиться, или взаимодействовать. Понятие лидерства относится к характеристике психологических отношений, возникающих в группе «по вертикали», т.е. с точки зрения отношений доминирования — подчинения. Понятие руководства относится к общей организации деятельности всей группы, к процессу управления ею. В русском языке, в отличие, например, от английского, для обозначения неформального лидерства чаще употребляется просто понятие лидерства, а для обозначения формального лидерства — понятие руководства. Хотя термин *leadership* буквально означает «лидерство», он предполагает синонимичное использование для обозначения и лидерства, и руководства.

Термину «руководитель» более соответствует понятие *Organizational leadership* — организационный лидер.

Различия неформального лидерства и формального руководства, специфика их влияния на деятельность группы (организации) определяются следующими основными положениями:

1) лидер в основном призван осуществлять регуляцию межличностных отношений в группе, в то время как руководитель осуществляет регуляцию официальных отношений группы как некоторой социальной организации;

2) лидерство можно констатировать в условиях микросреды (каковой является группа); руководство — элемент макросреды, т.е. оно связано со всей системой общественных отношений;

3) лидерство возникает стихийно; руководитель всякой реальной социальной группы либо назначается, либо избирается, но так или иначе этот процесс не является стихийным, а напротив — целенаправленным, осуществляемым под контролем различных элементов социальной структуры;

4) явление лидерства менее стабильно, выдвижение лидера в большей мере зависит от настроения группы, в то время как руководство — явление более стабильное;

5) руководство подчиненными, в отличие от лидерства, обладает гораздо более определенной системой различных санкций, которых в руках лидера нет;

6) процесс принятия решения руководителем гораздо более сложен и опосредован множеством различных обстоятельств и соображений, не обязательно коренящихся в данной группе, в то время как лидер принимает более непосредственные решения, касающиеся групповой деятельности;

7) сфера деятельности лидера — в основном малая группа, где он является лидером; сфера действия руководителя шире, поскольку он представляет группу в более широкой социальной системе.

Итак, лидерство есть преимущественно *психологическая* характеристика поведения отдельных членов группы (организации). Руководство же — это *социальная* характеристика отношений в группе, прежде всего, с точки зрения распределения ролей управления и подчинения. В отличие от лидерства, руководство выступает как регламентированный обществом правовой процесс. Лидер выдвигается в позицию ведущего потому, что он демонстрирует более высокий, чем все остальные члены группы,

уровень активности, участия, влияния в решении каких-либо задач. Иные члены группы, таким образом, добровольно принимают лидерство, т.е. ставят себя в позицию ведомых (субдоминантных) по отношению к лидеру. Руководитель же — это тот, кого ставят в указанную роль ведущего и наделяют для этого системой принудительных полномочий, по преимуществу официально-правового, властного характера. В силу этого лидер и руководитель обладают качественно различными формами и степенью воздействия на группу (организацию). Эти различия, в свою очередь, непосредственно и сильно влияют на то, как конкретно может быть осуществлена ими деятельность управления, как они могут реализовать свою позицию ведущего. Лидер обладает *влиянием* — способностью оказывать воздействие на отдельные личности и группы, направляя их на достижение каких-либо целей. Влияние, в основном, реализуется через феномен *авторитета*. Руководитель же обладает (либо наряду с авторитетом и влиянием, либо помимо них) *властью, статусом*. Это — уже не «способность влиять», а обязанность оказывать влияние. Таким образом, все рассмотренные понятия следует разделить на две группы, что дифференцирует явления лидерства и руководства.

<i>Лидерство</i>	<i>Руководство</i>
Неформальная организация	Формальная организация
Неформальный лидер	Формальный лидер
«Ведущий»	«Организующий»
Координация	Управление
Влияние	Власть
Авторитет	Статус

Следовательно, лидер и руководитель могут использовать для организации деятельности управления существенно разные источники и формы воздействия — соответственно влияние и власть («власть авторитета» и «авторитет власти»). Различия между ними очень существенны, а наибольшее значение для психологической характеристики управленческой деятельности имеет раскрытие особенностей *властных отношений* руководителя и подчиненных.

## 24.2. Типология власти

Власть рассматривается в теории управления как многомерное явление, включающее несколько *основных форм*. — разновидностей, которые могут использоваться руководителем и по отдельности, но чаще •— в сочетании друг с другом.

*Власть принуждения* основана на том, что руководитель имеет возможность наказывать, препятствовать достижению целей и потребностей исполнителей. Они, в свою очередь, это сознают и вынуждены, вследствие этого, подчиняться. Иногда эту форму власти обозначают как «негативная власть» или «власть страха». Несмотря на то что «власть принуждения» — излюбленный объект критики теоретиков управления (из-за ее «негуманности»), именно она ставится на первое место в любом перечне форм власти и остается пока незаменимой («к сожалению» или «к счастью» — это другой вопрос), а иногда — и единственным властным рычагом воздействий руководителя. Она уязвима для критики, но является жесткой реальностью практики управления. К числу основных недостатков этой формы власти относится ее «дороговизна» — она требует разветвленной и громоздкой системы контроля. Кроме того, «...принуждение производит нежелательные эффекты — скованность, страх, месть, отчуждение. Это, в свою очередь, может привести к более низкой производительности труда, неудовлетворенности работой и большой текучести кадров» [58]. Однако оно обладает и очень большой силой, поскольку апеллирует к чувству личной безопасности. В связи с этим в теории управления существует понятие *организируемых страхов* (или «страхов на рабочем месте»). Главными среди них являются следующие.

*Страх потерять работу*. Он в условиях избыточности рынка труда является очень сильным побудительным мотивом к высокой интенсивности работы. Однако человек, находящийся под постоянным давлением этого страха, не может испытывать высокой удовлетворенности от работы; страх оказывает парализующее воздействие, и производительность может, в конечном итоге, резко снижаться. Для управленческой деятельности он трансформируется в \* *страх потерять должность*. Более того, во многих, особенно — крупных организациях, он используется как преднамеренное и достаточно сильное средство давления на руководителей низшего и среднего звена. Создается и культивируется

атмосфера перманентной ротации (замены) управленческого персонала, нестабильности должностного положения, постоянной угрозы замены.

*Страх не справиться с работой.* Он в той или иной мере сопряжен с любой профессиональной деятельностью, но в особенности характерен для управленческой деятельности. Ей свойственно «нагромождение» дел и обязанностей; они «наваливаются» на руководителя — так, что он уже чувствует себя не хозяином, а рабом своей работы. При этом «давление со всех сторон нарастает, люди напуганы, сроки поджимают и появляется искушение работать сразу по всем проблемам» [27]. Это еще больше усугубляет ситуацию, возникают систематические срывы, превращающиеся в хронические. В результате уже само по себе обилие дел превращается в травмирующий фактор, воспринимается угрожающе.

*Страх допустить ошибку.* Необходимость постоянно «быть на высоте», безупречно выполнять свою работу и быть лучше, чем все иные члены группы (организации) — все это свойственно позиции руководителя. Ему труднее, нежели другим, признавать свои ошибки, поскольку это вредит авторитету, сказывается на статусе и влиянии. В результате возникает сильная эмоциональная напряженность, связанная с боязнью допущения ошибок.

*Страх быть обойденным другими.* Большинству людей свойственно стремление продвигаться вверх по служебной лестнице. Однако не все имеют возможность для этого и по-разному реагируют на неудачи. Одни испытывают разочарование, впадают в апатию, спасаются «бегством в болезнь». Другие проявляют повышенную активность, улучшают качество работы. Однако для подавляющего большинства людей, в особенности — руководителей, типична установка «быть не хуже, а желательнее — лучше, чем другие». Если она не реализуется, возникают стойкие и негативные эмоциональные состояния и реакции. Любая же ситуация, любое развитие событий, потенциально угрожающие реализации этой установки, провоцируют возникновение страха данного типа.

*Страх потерять собственное «Я».* При современном разделении труда человек часто не видит результатов своей работы; он не ощущает реализации своего «Я» в результатах труда, что приводит к утрате чувства реализации себя и самоактуализации. Возникает чувство бессмысленности работы, «феномен пустоты»; человек начинает бояться работы как таковой. Хотя для управленческой деятельности данный вид страха менее типичен, он все же наблюдается в крупных, сильно бюрократизированных организациях, когда даже руководителю (среднего и особенно — низового звеньев) трудно различить смысл своего функционирования в системе и понять, почувствовать свой личный вклад в результаты ее работы.

## ТИПОЛОГИ Я ВЛАСТИ

*Власть вознаграждения* основана на том, что руководитель может оказывать положительное подкрепление результатов работы, поскольку в его руках сосредоточены основные возможности распределения субъективно значимых для исполнителей стимулов. Эта власть прямо пропорциональна тому, насколько имеющиеся у руководителя стимулы являются, действительно, ценными для исполнителей. Основное преимущество этого вида власти — в его силе; недостаток — в том, что очень часто руководитель имеет весьма ограниченные возможности для позитивного подкрепления результатов работы исполнителей по сравнению с их ожиданиями.

*Экспертная власть* как власть через разумную веру в руководителя. Исполнители часто считают, что руководитель обладает наибольшей степенью профессиональной компетентности, способной реализовать цели организации и значит — их собственные. Ему поэтому надо не только доверять, но и подчиняться, поскольку это, в конечном итоге, будет залогом достижения их личных целей и потребностей. Мера этой власти возрастает при усложнении характера систем управления, а также при реально высокой и ощущаемой подчиненными квалификации руководителя. Она более значима в децентрализованных системах управления. К ее недостаткам следует отнести меньшую устойчивость, меньшую в целом, чем для первых двух видов, силу и надежность. Она, кроме того, доступна далеко не всем руководителям. Наоборот, часто она действует как бы «с обратным знаком» (в случае недостаточной профессиональной компетентности руководителя); ее приходится компенсировать другими типами власти.

*Харизматическая власть*, или власть примера, построена не на логике и не на разумной вере, а на традиции и силе личных качеств и особенностей лидера. Она определяется отождествлением исполнителя с лидером, руководителем или влечением к нему. Харизматическое влияние — это личностное, а не должностное влияние. Выделяются несколько типичных качеств харизматической личности:

обмен энергией: для харизматической личности свойственно заряжать своей энергией окружающих;

внушительная внешность: эта личность не обязательно является эталоном красоты, но обязательно — носителем каких-либо броских, необычных, часто действующих на подсознательном уровне качеств;



независимость характера;

хорошие риторические способности (как ораторские, так и «умение говорить с народом на языке народа»);

восприятие восхищения своей личностью: они испытывают комфорт только тогда, когда другие по достоинству оценивают их, и требуют такого к себе отношения;

достойная и уверенная манера держаться.

Родственные понятия харизматической власти, власти примера и власти, основанной на безусловном принятии руководителя, объединяются более общим понятием *эталонной власти*.

*Законная, или традиционная, власть* основана на том, что руководитель обладает системой правовых, производственных рычагов воздействия на подчиненных, которые законодательно закреплены в его статусе и должностных обязанностях. Исполнители предельно четко сознают это, признают право руководителя реализовывать в отношении них, законодательные меры воздействия. Иными словами, это — своеобразный «договор» между руководителем и исполнителями, согласно которому между ними устанавливаются властные отношения. Законная власть часто принимает форму *традиционной власти*. Исполнители реализуют указания руководителя потому, что традиция учит: подчинение ведет к удовлетворению потребностей.

*Власть информации*. Люди испытывают постоянную потребность в самой различной информации. Руководитель же, как правило, не только регулирует доступ информации к своим подчиненным, но обычно обладает значительно большей, чем они, информацией. Суть этого вида власти можно проиллюстрировать известным выражением «кто владеет информацией, тот владеет и ситуацией». Кроме того, человек, располагающий большей информацией (руководитель), обладает и объективно большими возможностями для эффективного поведения. Это, в свою очередь, повышает меру его компетентности в глазах других людей и ведет к укреплению его экспертной и эталонной власти.

Все рассмотренные формы власти, как правило, сочетаются в деятельности руководителя, а одним из важнейших его профессиональных качеств является не только комплексная опора на все эти формы, но и их «дозировка» в зависимости *of* ситуации, от того (тех), в отношении кого они используются. Это качество является также основой для формирования интегрального управ-

ленческого образования — *авторитета руководителя*. Помимо того, что авторитет выступает как бы обобщенным — интегративным проявлением властных полномочий и личностных качеств руководителя, он является продуктом достаточно длительного взаимодействия руководителя и исполнителей. Поэтому важной стороной и регулятором управленческой деятельности оказываются такие способы поведения руководителя, которые специально направлены на формирование и укрепление авторитета. Такие способы поведения в определенных границах являются оправданными. Однако их гипертрофия может приводить к тому, что завоевание и укрепление авторитета превращается в самоцель. Исходя из известного положения о том, что «сначала ты работаешь на авторитет, а потом авторитет — на тебя», руководитель соответствующим образом строит и свое поведение. В этом случае могут возникать побочные — негативные эффекты, главным из которых является феномен так называемого *псевдоавторитета*. Он имеет несколько разновидностей [по 35].

*Авторитет расстояния* проявляется в том, что руководителю кажется, будто чем дальше он от подчиненных, чем реже он с ними видится и официальнее держится, тем сильнее его влияние на них.

*Авторитет доброты* проистекает из ложного понимания сущности внимательного отношения к подчиненным и основывается на низкой требовательности к ним (явление «добренького руководителя»).

*Авторитет подкупа* обнаруживается тогда, когда руководитель следует правилу «ты мне — я тебе». Деловые отношения превращаются в личные и принимают форму личной преданности.

*Авторитет резонерства*. Такие руководители надоедают подчиненным бесконечными назиданиями, скучными и бессодержательными поучениями, ошибочно полагая, что это усилит их влияние на людей.

*Авторитет педантизма* означает склонность руководителя к мелочной опеке, к излишне жесткой регламентации таких деталей работы исполнителей, которые не имеют отношения к его функциям, а часто — к делу вообще.

*Авторитет чванства* строится на высокомерии руководителя, чрезмерном тщеславии и гордости, на мнимых, но иногда —

и имевших место в прошлом (но там и оставшихся) заслугах. Человеку кажется, что, «взлетев однажды на высоту», он там должен автоматически остаться навсегда, а любые его действия должны быть поэтому вне критики.

*Авторитет подавления* является, как отмечал А.С. Макаренко, «самым страшным и диким». Его стремятся достичь обычно руководители с низким культурным уровнем. Их основное оружие — непрерывные угрозы применения власти в целях насаждения перманентного страха.

### 24.3. Теории лидерства и стили руководства

Категория власти, а также существование ее основных форм лежит в основе ряда важных закономерностей теории управления в целом и психологии управления в частности. Эти закономерности связаны с решением следующих вопросов. Как может и должен распоряжаться предоставленной ему властью руководитель? Как он реализует предоставленные ему статусом и полномочиями права и как он должен это делать, чтобы добиться максимальной эффективности управления? Как влияют различия в способах реализации властных полномочий на содержание и индивидуальные особенности управленческой деятельности?

Властные регуляторы управленческой деятельности являются наиболее общим и сильным, всеобъемлющим средством ее организации. Они определяют поэтому главные варианты ее реализации, которые обозначаются понятием *стиля руководства*. С вопросом о властных полномочиях связано и то, *на кого* и *почему* они возлагаются. Это — вопрос о том, кто, почему и в силу каких личностных качеств становится руководителем, лидером. Указанный спектр вопросов в наиболее концентрированном виде изучается в одном из главных направлений психологии управления — в теориях лидерства. Существует четыре основных подхода к разработке этих теорий, четыре группы концепций лидерства: теория черт, поведенческий подход, ситуационный подход и теория адаптивного руководства. Эти подходы характеризуют и разные этапы развития данной проблемы: она эволюционировала от первого подхода к четвертому.

*Теория черт* (подход с позиции личностных качеств). Суть этого подхода, который иногда обозначается как «теория вели-

### 24.3. ТЕОРИИ ЛИДЕРСТВА И СТИЛИ РУКОВОДСТВА

507

ких людей», или «харизматическая теория», довольно проста. Согласно ей, лидером может быть не любой человек, а лишь тот, кто обладает определенным набором *личностных качеств*. При этом обычно отмечают Такие качества, как инициативность, интеллект, воля, решительность, активность, энергичность, уверенность, дружелюбие, ответственность, надежность, социабельность, бдительность, красноречие и др. На первый взгляд, представляется, что эта теория не только проста, но и убедительна. Действительно, трудно возразить, что все эти (да и вообще любые иные — также позитивные) качества способствуют выдвижению человека в позицию лидера, руководителя. Однако, будучи необходимыми, они не являются еще достаточными для этого: «человек не становится руководителем только благодаря тому, что он обладает некоторым набором личностных свойств» [197].

Кроме того, оказалось, что разброс этих качеств предельно широк. К. Бэрд, проанализировавший множество исследований по данному вопросу и составивший на их основе список из 79(!) личностных качеств руководителя, показал следующее: 65% качеств были упомянуты лишь однажды; 16—20% — дважды; 4—5% — трижды и только 5% качеств названы четыре и более раз [по 186]. Все это заставляет усомниться в том, что вообще существует какой-либо стабильный перечень специфических качеств лидера, руководителя. В разных ситуациях и типах управленческой деятельности требуются различные способности и качества. Лидерство есть поэтому продукт взаимодействия личностных и ситуационных факторов.

*Поведенческий подход.* Согласно данному подходу эффективность управленческой деятельности определяется не столько личностными качествами руководителя (хотя в нем также признается их значимость), сколько его манерой, *стилем поведения* по отношению к подчиненным. Важнейшим вкладом этого подхода в теорию управления явилось понятие стиля руководства, а также выявление основных общеуправленческих стилей. Кроме того, два последующих подхода — ситуационный и адаптивный в значительной мере явились продолжением, развитием и углублением идей данного подхода. Поэтому поведенческий подход играл и продолжает играть ведущую роль в теориях лидерства.

Особая специфичность этого подхода связана с тем, что установленные в нем стили руководства были выделены на основе

*главного критерия*, заложенного в самой сути управления, — в формах реализации руководителем своих властных полномочий. Оказалось, что именно степень, до которой руководитель делегирует свои полномочия, и типы власти, используемой им, решающим образом влияют на манеру его поведения, на стиль руководства. Если руководитель стремится концентрировать власть в своих руках, рассматривает всех иных как только подчиненных, исполнителей, не проявляет о них должной заботы, берет на себя всю полноту ответственности за результаты, оставляет за собой решающее слово в любом вопросе, то возникает один крайний тип руководства — *авторитарный*. На противоположном полюсе располагается другой крайний тип — тип *либерального* руководителя (его еще обозначают как попустительский тип). Он склонен в максимальной степени делегировать другим ответственность; учитывать их мнения при принятии решений, а часто — и идти у них на поводу; предоставлять свободу исполнителям, граничащую с невмешанием и попустительством; старается минимально вмешиваться в естественный ход событий и т.д. В результате выделения край\* них типов возникли представления о *континууме стилей руководства* (рис. 32).

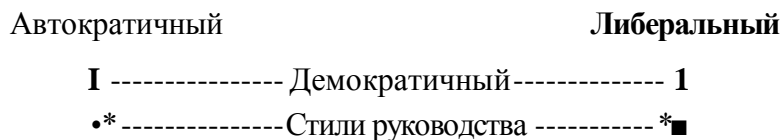


Рис. 32. Авторитарно-либеральный континуум стилей  
руководства

Внутри этого континуума располагаются различные варианты третьего основного стиля руководства — *демократического*. Согласно сложившейся традиции, именно он (а не либеральный, попустительский) чаще всего анализируется в сравнительном плане с авторитарным. Дело в том, что попустительский стиль намного менее эффективен, чем первые два, что заставляет большее внимание уделять именно авторитарному и демократическому стилям руководства. Важно и то, что принадлежность руководителя либо к авторитарному, либо к демократическому стилю означает и его различное отношение к подчиненным (а не только тип использования власти). Для авторитарного руководителя

характерно отношение на основе «теории Х». Управление строится при этом на следующей системе установок: люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы; у людей нет честолюбия и они стараются избавиться от ответственности; они предпочитают, чтобы ими руководили; больше всего люди хотят защищенности; чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

Для демократичного руководителя, напротив, характерно отношение к подчиненным на основе «теории У». Здесь система управленческих установок уже другая: труд — процесс естественный; если условия благоприятны, люди не только примут ответственность, но и будут стремиться к ней; если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль; приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели; способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

Можно видеть, что демократичный лидер исходит из представлений о мотивированности людей потребностями более высокого уровня — в социальном взаимодействии, в успехе, в самовыражении. Он старается создать такую ситуацию, при которой люди могли бы самоактуализировать себя, а работа как таковая являлась бы для них мотиватором, т.е. обеспечить внутреннюю мотивацию деятельности.

Различия трех стилей проявляются во всех основных компонентах организации управленческой деятельности, что можно проиллюстрировать данными, представленными в табл. 3 [по 89].

Один из основоположников поведенческого подхода — К. Левин показал, что авторитарное руководство приводит, как правило, к выполнению большего объема работ, чем демократическое. При этом, однако, уменьшается мотивация, снижается качество и особенно — оригинальность исполнения; возникает напряженность и агрессивные формы поведения (как между руководителем и исполнителями, так и между самими исполнителями). При либеральном руководстве значительно снижается и объем, и качество работы по сравнению с демократическим. Исполнители сами, как правило, начинают выражать неудовлетворенность таким стилем.

Таблица 3

Характеристика основных стилей руководства

Параметры взаимодействия руководителя с подчиненными	Стили руководства		
	Авторитарный (автократичный)	Демократичный	Либеральный
Приемы принятия решений	Единолично решает вопросы	Перед принятием решения	Ждет указаний от руководства
Способ доведения решения до	Приказывает, распоряжается	Предлагает, просит	Просит, упрощает
Распределение ответственности	Берет на себя или перекладывает на подчиненных	Распределяет ответственность в соответствии с передан-	Снимает с себя всякую ответственность
Отношение к инициативе	Подавляет полностью	Поощряет, использует в интересах	Отдает инициативу в руки
Отношение к подбору кадров	Бойся квалифицированных	Подбирает деловых, грамотных	Подбором кадров не занимается
Отношение к недостаткам собственных знаний	Все знает — все умеет	Постоянно повышает свою квалифика-	Пополняет свои знания и поощряет эту черту у подч
Стиль общения	Держит дистанцию, не общителен	Дружески настроен, любит общение	Бойся общения, общается с подчи-
Характер отношений с подчиненными	Диктуется настроен	Ровная манера поведения.	Мягко, покладист
Отношение к дисциплине	Приверженец формальной жесткой дисциплины	Сторонник разумной дисциплины, осуществляет диф-	Требует формальной дисциплины
Отношение к моральному воздействию на подчиненных	Считает наказание основным методом стимулирования, поощряет избранным	Использует различные виды стимулов постоянно	Требует формальной дисциплины

### 24.3. ТЕОРИИ ЛИДЕРСТВА И СТИЛИ РУКОВОДСТВА

Альтернативный способ реализации поведенческого подхода был предложен Р. Лайкертом [166]. В основу им была положена дихотомия: «руководитель, ориентированный *на работу*, — руководитель, ориентированный *на человека*». В результате возник другой континуум стилей (рис. 33).

Руководитель, ориентированный на работу, прежде всего заботится о содержании деятельности и задачах, связанных с ней; о разработке системы вознаграждения для повышения производительности труда. Руководители, сосредоточенные на человеке, главное внимание уделяют повышению производительности труда путем совершенствования человеческих отношений. В дальнейшем Р. Лайкерт углубил эти представления, сформулировав концепцию «четырёх систем (т.е. стилей) лидерства» (рис. 34).

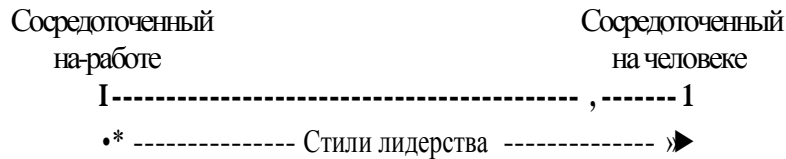


Рис. 33. Континуум стилей лидерства (руководства) Р. Лэйкерта

1	Система 1	Система 2	Система 3	Система 4
	Эксплуататорско-авторитарная	Благосклонно-авторитарная	Консультативно-демократическая	Основанная на участии

Рис. 34. Четыре стили лидерства по Р. Лайкерту

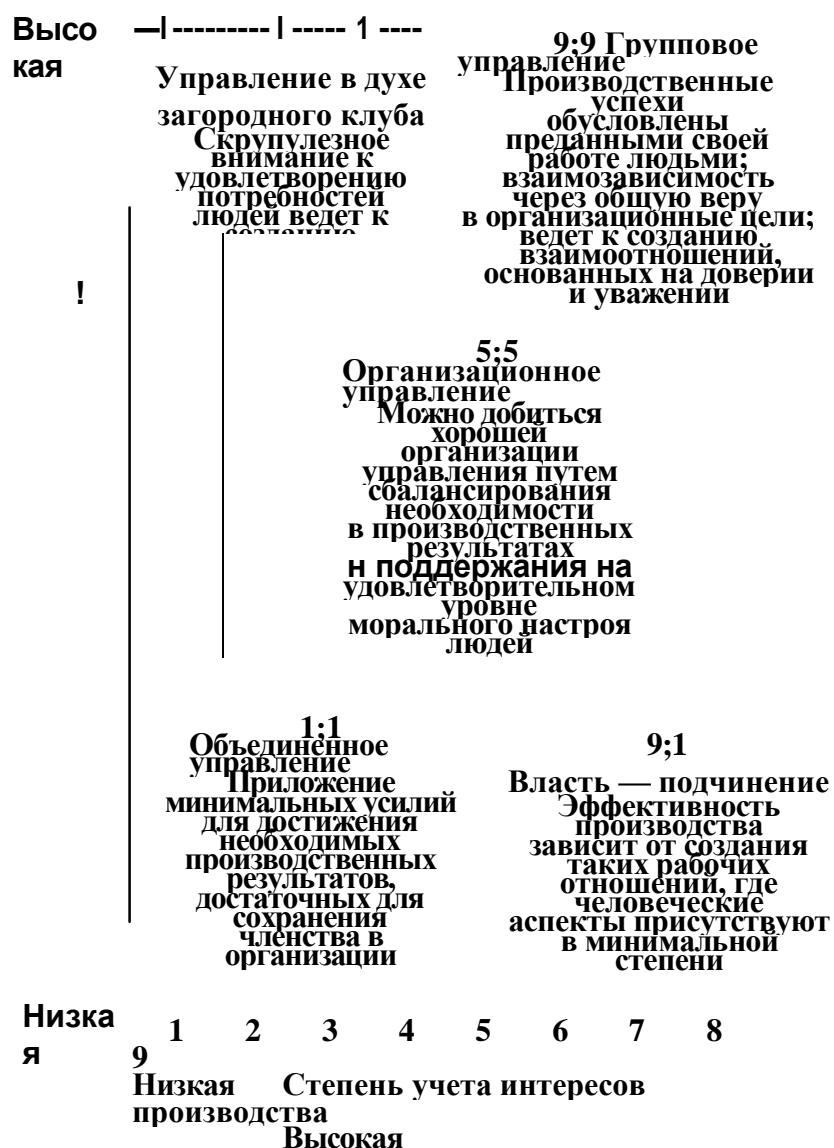
Система 1 — *эксплуататорско-авторитарная*. Руководители, принадлежащие к этому стилю, имеют выраженные характеристики автократа. Система 2 называется *благосклонно-авторитарной*. Эти руководители могут поддерживать авторитарные отношения с подчиненными, но они допускают их, хотя и ограниченно, участвовать в принятии решений. Мотивация создается вознаграждением и в некоторых случаях — наказанием. В целом в системе 2 руководители соответствуют типу благосклонного автократа. Руководители системы 3, называемой *консультатив-*



ной, проявляют значительное, но неполное доверие к подчиненным. Имеется двустороннее общение и значительная степень консультативных контактов между руководителем и подчиненными. Важные решения принимаются наверху, но многие конкретные решения доверяются подчиненным. Система 4 подразумевает преимущественно самоуправление, групповое участие работников в принятии основных решений. Это — система, основанная на участии, или *ггартисипативная* система. По мнению Лайкерта, она самая действенная. Взаимодействия между руководителем и подчиненными носят дружеский характер, взаимодовверительны. Принятие решений в высшей степени децентрализовано. Общение носит выраженный двухсторонний и неформальный характер. Лидеры системы 4 соответствуют руководителям, поощряющим участие исполнителей в управлении («теория Z»). Кроме того, они ориентированы на человека — в противоположность руководителям системы 1, ориентированных на работу.

В настоящее время схема Р. Лайкерта рассматривается не как альтернативная по отношению к континууму «авторитарности — либеральности», а как углубляющая и детализирующая его.

Общей особенностью рассмотренных подходов является их *одномерность* — наличие какого-либо одного критерия, параметра для выделения стилей руководства. Следующий, более совершенный подход базируется на *двухмерном* представлении управленческой деятельности, т.е. на сочетании двух критериев выделения общеуправленческих стилей. В этом подходе показана ошибочность исходного тезиса Р. Лайкерта, разделившего руководителей на тех, кто сосредоточен *только* на работе или *только* на человеке. Действительно, авторитарный руководитель не может быть одновременно и демократическим. Однако, уделяя много внимания работе как таковой, он может проявлять и большую заботу о человеческих отношениях. Иными словами, руководитель может вести себя так, что это будет *одновременно* ориентацией и на работу, и на человека. Следовательно, в основу выделения стилей должно быть положено сочетание этих ориентации. Такое сочетание дает в итоге знаменитую *чупра&ленчес-кую решетку*» (или, по-другому, «входную решетку управления» — managerial grid), предложенную Р. Блейком и Д. Моу-тоном [6] — рис. 35.



**Рис. 35.** «Управленческая решетка» стилей руководства (по [58] )

Посредством сочетания двух критериев выделяется пять основных стилей руководства, имеющих, соответственно, формулы: «1;1»; «1;9»; «9;1»; «9;9»; «5;5». Их метафорические обозначения и соответственно основные особенности состоят в следующем.

1;1. *Объединенное управление* («страх перед бедностью»). Руководитель прилагает минимум личных усилий и требует аналогичного минимума со стороны других, чтобы добиться лишь такого качества работы, которое позволит избежать увольнения.

1;9. *Управление в духе загородного клуба* («дом отдыха»). Руководитель сосредоточивается на хороших, дружеских взаимоотношениях с подчиненными, но мало заботится об эффективности выполнения заданий.

9;1. *Власть — подчинение* («доминирование»). Руководитель полностью поглощен обеспечением эффективности деятельности,

33-7615

но мало внимания уделяет поддержанию позитивных отношений в организации.

5;5. *Организационное управление* («организация»). Руководитель стремится к обеспечению приемлемого качества, находя баланс эффективности и хорошего морального настроения.

9;9. *Групповое управление* («команда»). Благодаря постоянному вниманию одновременно к подчиненным и к эффективности работы руководитель добивается того, что исполнители сознательно приобщаются к целям организации. В итоге обеспечиваются и высокие результаты организационного функционирования, и хорошие человеческие отношения. Это — наиболее эффективный стиль руководства.

*Ситуационный подход.* Развитие проблемы руководства и лидерства в двух рассмотренных подходах привело, таким образом, к следующим основным результатам. Во-первых, действительно, существуют некоторые личностные качества, способствующие выполнению функций руководства и управления. Во-вторых, существуют значительные и стабильные стилевые различия выполнения этих функций, проявляющиеся в общей манере поведения руководителя — стиле руководства. Вместе с тем оказалось, что ни личностные качества, ни стили сами по себе еще *не определяют* эффективность управленческой деятельности. Различные стили наиболее адекватны разным типам управленческих ситуаций. Именно соответствие стиля и условий (ситуаций) является поэтому главным условием высокой эффективности управленческой деятельности. Более того, в ряде случаев эти дополнительные — ситуационные факторы могут играть ведущую роль в эффективности руководства. К ним, в частности, относятся: характер управленческой деятельности, тип выполняемых заданий, отношения руководителя с подчиненными, уровень зрелости подчиненных, их доминирующие потребности, степень информированности руководителя, условия внешней и внутриорга-низационной среды и др. В результате оформился особый — ситуационный подход, цель которого состоит в том, чтобы определить, какие стили поведения и личностные качества более всего соответствуют определенным ситуациям управления.

Наиболее развитой и известной среди всех ситуационных концепций является *ситуационная модель руководства* Ф. Фидлера [138]. Согласно этой модели существует три основных фактора, наиболее сильно влияющих на поведение руководителя

### 24.3. ТЕОРИИ ЛИДЕРСТВА И СТИЛИ РУКОВОДСТВА

в определенной ситуации и одновременно — характеризующих сами ситуации:

отношения между руководителем и подчиненными;  
структура задачи и, прежде всего, такие ее параметры, как четкость и определенность формулировки, структурированность, привычность и понятность;

должностные полномочия, включающие нормативный объем законной власти, которой располагает руководитель, а также уровень реальной поддержки, которую ему оказывают подчиненные.

Каждый из этих параметров может быть описан на минимальном и максимальном уровнях, т.е. как «хороший» и «плохой». Тогда сочетание двух уровней трех параметров дает восемь основных типов управленческих ситуаций (рис. 36).

Высокая	Мотивированы Человеческими отношениями						
	..... Ц...1,,,_,						
Средняя	..... Мир обязат елей J						\
	1	2	3	4	5	6	7
Низкая	Хор	Хор	Хор	Хор	Пло	Пло	Пло
	Структур	Не			Структур	Не	
	Сильные		Сильные		Сильные		Сильные

Внимание! Внимательное отношение между руководителем и подчиненными. Структурные должностные полномочия руководителя.

Рис. 36. Ситуационная модель руководства Ф. Фидлера [по 58]

Можно видеть, что эти восемь типов ситуаций характеризуются различной степенью благоприятности для руководства и она уменьшается вдоль оси абсцисс. Наиболее благоприятной является ситуация первого типа, а наименее — ситуация восьмого типа. Общим показателем благоприятности ситуаций является предложенное Ф. Фидлером понятие *ситуационного контроля* — степени, в которой руководитель владеет ситуацией и может оказывать на нее воздействие. Результаты проведенных Ф. Фидлером исследований выявили следующую главную закономерность. Эффективность управленческой деятельности в этих типах ситуаций у представителей разных стилей является различ-



ной. Руководитель, ориентированный на задачу, характеризуется существенно большей эффективностью в самых хороших и в самых плохих (трудных) ситуациях. Руководитель, ориентированный на отношения, характеризуется большей эффективностью в средних по степени контроля за ситуацией условиях. Другими словами, в ситуациях очень высокого и очень низкого ситуационного контроля лучшие результаты дают руководители, ориентированные на задачу. В ситуациях со средним — «умеренным» контролем лучшие результаты наблюдаются у руководителей, ориентированных на отношения.

Дальнейшие исследования позволили в еще большей степени обобщить полученную закономерность и сделать следующий вывод. Авторитарное руководство оптимально для условий высокого и низкого ситуационного контроля, а демократическое — для условий умеренного ситуационного контроля. Проще говоря, авторитарный стиль «лучше срабатывает» в наиболее простых и в наиболее трудных ситуациях управления. Демократический стиль, наоборот, значительно менее эффективен в трудных (а также — в наиболее простых) условиях, но дает большую результативность в ситуациях средней степени сложности.

*Адаптивный подход.* Основной вклад ситуационного подхода в теорию руководства состоит в доказательстве того, что стили управления характеризуются различной адекватностью и дают различную эффективность в разных управленческих ситуациях, в разных условиях управленческой деятельности. Следовательно, для того чтобы добиться максимальной эффективности своей деятельности, включающей очень разные типы ситуаций, руководитель должен вести себя по-разному в различных ситуациях. Иначе говоря, управление должно быть *гибким*, а стиль руководства — *адаптивным*, приспособляемым к конкретным управленческим ситуациям и условиям. Поэтому чем больше *репертуар стилей*, которыми владеет руководитель, чем в большей степени он способен к установлению соответствия ситуаций и лучшего для них стиля, чем более он способен переключаться с одного стиля на другой, тем выше и общая эффективность его деятельности. «Руководитель, который хочет работать как можно более эффективно, получить все, что можно, от подчиненных, не может позволить себе применять какой-либо один стиль управления. ...Скорее, руководитель должен научиться пользоваться всеми стилями, методами и типами влияния» [58]. Лучший стиль руководст-

ва поэтому — адаптивный, или, по выражению К. Аржириса, «стиль, ориентированный на реальность» [115]. Он указывает, что «эффективные руководители — это те, кто может вести себя по-разному в зависимости от требований реальности».

Адаптивный подход характеризует собой современный этап изучения проблемы стилей руководства и поэтому еще не оформился в окончательном виде. Однако его основная идея чрезвычайно продуктивна. Она вполне соответствует и общему, современному подходу к развитию теории управления — ситуационному подходу, рассмотренному в гл. 1. Решающий шаг в становлении адаптивного подхода был сделан в работах Ф. Фидлера, обосновавших предшествующий ему ситуационный подход, а также в некоторых других ситуационных концепциях лидерства (в теории «жизненного цикла» П. Херси и К. Бланшара [151]; в теории «путь—цель» Т. Митчела и Р. Хауса [180], в концепции В. Врума и у. Йетона [201] и др.).

Современные исследования в данной области характеризуются и новыми, нетрадиционными подходами к проблеме стилей руководства. В частности, это — установление и описание *пар-тисипативного* стиля руководства и управления. Общая идеология партисипативного («соучаствующего») управления уже была охарактеризована выше. Она конкретизируется применительно к партисипативному стилю в следующих основных чертах:

- регулярные совещания руководителя с подчиненными;
- открытость в отношениях руководителя с подчиненными;
- вовлеченность подчиненных в разработку и принятие организационных решений;
- делегирование руководителем подчиненным ряда своих полномочий;
- участие рядовых работников как в планировании, так и в осуществлении организационных изменений;
- создание особых групповых структур, наделенных правом самостоятельного принятия решения (например, практика работы «кружков качества», рабочих комитетов, автономных рабочих групп);
- предоставление работникам возможности автономно разрабатывать те или иные проблемы, формулировать новые идеи, внося тем самым вклад в развитие инновационных процессов.

Партисипативный стиль обычно дает наиболее высокие показатели организационного, функционирования, в силу чего многие ис-



следователи склонны рассматривать его как тот идеал «абсолютно лучшего\*» стиля, который так долго старались найти в предшествующих подходах. Вместе с тем данный стиль, к сожалению, применим далеко не всегда, поскольку требует очень высокой квалификации и руководителя, и подчиненных, а также наличия ряда организационных условий. Так, показано, что способные к его реализации руководители — это, как правило, люди старшего возраста; достаточно уверенные в себе и умудренные жизненным опытом; с высоким культурно-образовательным уровнем; ценящие способности и предложения подчиненных; ориентированные на оценку с их стороны; ожидающие от них творческого отношения к работе и развитых моральных качеств. Одновременно партисипативный стиль может быть адресован и подчиненным, обладающим определенными качествами: высоким уровнем профессиональных знаний и компетентности, выраженной потребностью в независимости, склонностью к творчеству, потребностью в личностном росте, интересом к работе, ориентацией на дальние цели, стремлением к равноправию в отношениях.

Наконец, следует отметить, что в ряде исследований (особенно в японской школе менеджмента) возникло и оформилось понятие *новаторски-аналитического стиля* управления. Ему присущи следующие главные особенности: преданность организации, энергичность и новаторство, чуткость к новой информации и идеям, генерирование большого числа альтернатив и идей, быстрое принятие решений, хорошая интеграция коллективных действий, четкость в формулировке целей и установок, готовность учитывать мнения других, терпимость к неудачам.

В представленном обзоре основных стилей руководства сохранена традиция, сложившаяся в зарубежной организационной психологии, — объединение понятий лидерства и руководства. Для отечественных исследований характерно то, что специальному рассмотрению подвергается также и соотношение между этими, хотя и родственными, но все же разными понятиями. Здесь существует две главные закономерности: наличие специфической *типологии лидерства* и особенности *отношений* между ролью лидера (как правило, неформального) и ролью руководителя (формального лидера).

Существует несколько основных типологий лидерства. Они различаются по критериям, положенным в основу выделения

типов, а также по особенностям тех групп, в отношении которых выделяются типы лидерства. Так, Б.Д. Парыгин предложил выделять роли лидера по трем критериям [73]. Во-первых, по содержанию деятельности: лидер-вдохновитель и лидер-исполнитель. Во-вторых, по стилю активности (методам поведения) — авторитарный и демократический лидер. В-третьих, по характеру деятельности — универсальный и ситуативный лидер. Л.И. Уманский посредством комбинации этих трех критериев предложил различать шесть типов лидерства: лидер-организатор, лидер-инициатор, лидер-эрудит, лидер-генератор эмоционального настроения, лидер эмоционального притяжения и лидер-умелец [53]. И тот и другой подход содержит, однако, конкретные варианты двух, как правило признающихся основными, типов лидера — *инструментального* и *эмоционального лидера* [205]. Первый выделяется на основе личных способностей и вклада в осуществление общей деятельности группы. Второй — на основе особых, притягательных для группы личностных качеств, способствующих установлению комфортных межличностных отношений в ней. Р.Л. Кричевский указывает, что для широкого спектра типов группового функционирования могут быть применены четыре типа лидерства: лидер-организатор, лидер-мотиватор, лидер-диспетчер и лидер-генератор [40].

Типология лидерства активно разрабатывается и на материале изучения научных коллективов, где групповая дифференциация и значимость именно неформального лидерства особенно выражены и важны. Одна из предложенных типологий, например, включает следующие типы лидерства [5].

*диагност* — способен к быстрой оценке сильных и слабых сторон проекта и оперативной оценке сложных ситуаций. Терпим к ошибкам других (в их представлении он самоуверен, бескорыстен, свободен от «рефлексивной интеллигентности»).

*Фанатик* — самозабвенно увлечен своей научной работой, требует от окружающих аналогичного отношения к науке, поэтому ведет себя резко и считается неуживчивым.

*Пионер* (инициатор) — быстро реагирует на перспективные проблемы, удачно стимулирует деятельность, других, честолюбив, престижен, собран, обладает большой эрудицией, склонен к руководству, избегает решения задач, требующих усидчивости.

*Эрудит* (схоласт) — наделен исключительной памятью, отличается повышенным вниманием к деталям и стремлением к упорядоченности,

предпочитает не показывать свою широкую информированность. Окружающие считают его добросовестным и педантичным, но недостаточно решительным в суждениях.

*Техник* (ремесленник) — исходя из реальных оценок своих возможностей не берется за проблемы, которые не в состоянии решить; способен воплощать в жизнь плохо оформленные решения других. По мнению окружающих, честен, чуток в понимании оттенков поведения своих коллег.

*Независимый* — стремится к инициативному решению проблемы, полагается только на себя, к коллективной научной работе относится скептически.

В практике управления возможны два основных варианта отношений формального и неформального лидера (неформального лидера и формального руководителя). Они могут либо совпадать в одном лице, либо нет. Какой вариант лучше для управлений? Это — один из наиболее сложных вопросов, на который нет и, по-видимому, не должно быть однозначного ответа. Обычно считается, что в целом соединение руководства и лидерства в одном лице является более оптимальным вариантом. Вместе с тем здесь имеется одно очень существенное обстоятельство. Этот вариант будет действительно оптимальным, если позиция формального руководителя совпадает с позицией *делового* (инструментального) лидера. Озвпадение же роли руководителя с ролью *эмоционального* лидера не только не ведет к высокой эффективности управления, но может быть и негативным фактором. Эмоциональный лидер должен принадлежать к самой группе, а руководитель как инструментальный лидер должен поддерживать с ним хороший и тесный контакт. Это будет равнозначно и общему контакту руководителя со всей группой.

Наименее удачным, но и более часто встречающимся вариантом является несовпадение роли руководителя и неформального лидера (как инструментального, так и эмоционального).

Кроме того, практически любая организация, в особенности — достаточно крупная, включает множество неформальных групп (группировок, «клик», «подклик»). Каждая из них имеет своих неформальных лидеров, а один руководитель не может занимать по отношению к различным группам и их лидерам тождественные позиции. В результате возникает общая и очень важная для практики управления задача согласования внутри формальной организации различных ее неформальных структур.

В этом отношении сформулирована следующее общее правило. Поскольку неформальные группировки — это объективная реальность, то с ними надо не бороться (вплоть до их запрещения и «разгона»), а использовать их в целях формальной организации. Г. Кунц и С. О'Доннел отмечают в этой связи: «Поскольку неформальные организации могут оказывать помощь или, наоборот, нарушать интересы предприятия, их деятельность следует направлять по конструктивным каналам. Как только лидеры неформальных групп определены и завоевано их расположение, организация и управление становятся значительно проще» [43].

Организация в целом является формальной структурой неформальных групп. Как и любая иная структура, она должна быть построена оптимальным образом. Одним из наиболее известных способов достижения этого является выдвижение руководителем на ведущие должности (для каждой из групп, входящих в организацию) тех людей, которые уже выдвинулись в них на позиции лидера («подбор снизу», а не «назначение сверху»). Они могут быть на первых порах не вполне удобны руководителю. Однако лишь через это может быть достигнут более значимый результат — адекватное включение неформальной группы в формальную организацию, налаживание отношений руководителя с ней. Здесь уместно вспомнить уже отмечавшееся выше правило руководства: «опереться можно лишь на того, кто оказывает сопротивление». Назначение удобных («не сопротивляющихся») руководителей в те или иные уже сложившиеся группы дает сиюминутную выгоду, но негативно в долгосрочной перспективе. В известной мере поэтому справедливо положение, согласно которому «управлять — значит определять и использовать неформальных лидеров».

Следует отметить также, что существуют представления о так называемых *метафорических типах* руководителя. Они интегрируют в себе черты как формального, так и неформального лидерства.

*«Отец»*: проявляет большую и повседневную заботу о подчиненных; как правило, обладает большим жизненным и профессиональным опытом; самолично наказывает и поощряет; любим и уважаем подчиненными.

*«Свой человек\*»*: пользуется повышенным доверием подчиненных и считается ими «одним из нас» и «лучшим среди нас»; он — эмоциональный лидер; разрешительство — его излюбленный стиль.

«*Сухарь*»: педантичен, пунктуален, требователен; во всем руководствуется интересами дела и законом. Хорошо работает, но подчиненные его не любят, считая «надзирателем».

«*Бюрократ*»: сторонник репродуктивного, основанного на прошлом опыте и нормативных установлениях управления; сильный тормоз для любых инноваций. Авторитарен и технократичен; люди понимают его как необходимое, но часто — нежелательное средство выполнения задач организации. Он убежден, что основная причина всех трудностей и проблем организации — это наличие в ней людей. Как правило, держится в коллективе до тех пор, пока его «держат сверху».

Руководство и лидерство — это не только одна из наиболее важных глав теории управления, но и одно из наиболее интенсивно развивающихся ее направлений. Количество выполненных по ней работ огромно. В них получено много интересных результатов. В качестве иллюстрации (и в то же время — в целях дополнительной информации) можно отметить следующие из них.

Так, Д. Грен в концепции «вертикального диадического обмена в организационном лидерстве» установил следующий важный факт [148]. Оказывается, один и тот же руководитель в одной и той же организации может придерживаться различных управленческих стилей при взаимодействии с различными подчиненными. Последние, согласно автору, включают две категории — «ин-групповые» члены и «аут-групповые» члены. Они различаются по трем основным параметрам: 1) насколько подчиненные компетентны и квалифицированы; 2) в какой степени им можно доверять; 3) насколько они готовы взять на себя ответственность. «Ин-групповые» члены характеризуются этими чертами со знаком «плюс», а «аут-групповые» члены — со знаком «минус». В отношении первых руководитель предпочитает действовать демократическим и партисипативным стилем (и в основном — неформальными методами), а в отношении вторых — авторитарным стилем и формальными методами.

С. Грин и Т. Митчелл выявили следующее [149]. Дистанция, устанавливаемая, согласно стилю управления, между руководителем и подчиненными, определяется в первую очередь таким личностным качеством, как эмпатичность руководителя. Чем она более выражена и чем, следовательно, сильнее воспринимает руководитель подчиненных как похожих на себя, тем «мягче» используемые им стили управления (демократический, партий-

пативный, попустительский). Наоборот, чем менее она развита, тем более руководитель склонен к «жестким» стилям управления (авторитарному и благосклонно-авторитарному). Чем меньше дистанция «руководитель — подчиненные», тем более склонен руководитель давать позитивное объяснение неудач и ошибок подчиненных. Он объясняет их не личностными качествами или не старательностью подчиненных, а влиянием внешних неблагоприятных факторов. Это исследование затрагивает еще более важный вопрос — о том, какой должна быть дистанция между руководителем и подчиненными для достижения максимальной результативности организации. В целом показано, что слишком малая и слишком большая дистанция менее эффективны, нежели ее достаточно выраженный, но все же — не чрезмерный уровень.

Р. Лорд и Д. Филипс показали, что подчиненные среди всех проявлений по отношению к ним управленческих воздействий лучше всего воспринимают не содержание этих воздействий, а их *частоту* [168]. Соответственно этому они оценивают стиль и качество руководства. Лишь на втором и последующих местах находятся такие стороны управленческих воздействий, как их соответствие с ожиданиями подчиненных («экспектациями»), соблюдение руководителем социальных и законодательных норм, адекватность действий руководителя содержанию задач и др.

Наконец, следует отметить и одну из наиболее популярных в настоящее время концепций — *теорию «баланса властей»* (Д. Надлер и Дж. Хакман) [182]. Ее основной тезис состоит в том, что власть — это феномен двусторонний. Она зависит как от «влияния сверху» — от руководителя, так и от «влияния снизу» — со стороны подчиненных. Соответственно этому стиль руководства является продуктом взаимодействия этих встречных влияний. Действительно, обычно принято считать, что властью обладает лишь руководитель, а подчиненные зависят от нее. Однако реально любой руководитель также в большей или меньшей мере зависит от подчиненных. Например, врач как руководитель обслуживающего медперсонала одновременно очень сильно зависит от него в таких вопросах, как получение текущей информации о состоянии больных, снабжение необходимыми медикаментами, тщательность ухода за больными. Все это определяет общую эффективность лечения, т.е. успешность деятельности, за которую личную ответственность несет врач. В той

мере, в какой руководитель зависит от подчиненных, они имеют над ним власть. Это нашло отражение в понятии «власть подчиненных».

В каждом конкретном случае между «властью руководителя» и «властью подчиненных» складывается определенная пропорция — баланс властей. Именно он определяет выбор руководителем того или иного стиля управления. Если баланс сдвинут в сторону власти руководителя, то доминируют авторитарный стиль и методы управления. Если он смещен в сторону власти подчиненных, то руководитель вынужден действовать демократически. При максимальном усилении власти подчиненных ему ничего не остается делать, как прибегать к попустительским методам управления. Более того, руководитель должен помнить, что использование им в одностороннем порядке своей власти в полном объеме может вызвать у подчиненных такую реакцию, когда они захотят продемонстрировать свою собственную власть.

Поэтому рационально действующий руководитель старается поддерживать разумный баланс властей. Используемая им власть должна быть *необходимой и достаточной* для достижения целей, но не вызывать у подчиненных ощущения, что ими манипулируют, используют их как «безропотное средство», и не провоцировать их на проявления непокорности. В то же время показано, что при наличии допустимых условий руководитель проявляет достаточно сильную тенденцию к «сдвигу» этого баланса в сторону своей власти. Данная тенденция реализуется в двух поведенческих проявлениях: в стремлении усилить свою власть и в стремлении уменьшить власть подчиненных, а тем самым — изменить общий баланс властей в свою пользу. Итак, концепция «баланса властей» вскрывает реально существующие закономерности взаимодействия трех важнейших категорий теории управления — руководства, лидерства (и их стилей), а также эффективности управленческой деятельности.

## Глава 25. Способности к управленческой деятельности

### 25.1. Понятие способностей в психологии

Управленческая деятельность, как и любая иная деятельность, может характеризоваться разным уровнем ее качественных параметров, выполняться с большей или меньшей эффективностью. Это определяется многими факторами, но в первую очередь зависит от тех личностных и профессиональных качеств руководителя, необходимость в которых определяется содержанием и характером управленческой деятельности. Иными словами, главными факторами ее эффективности выступают специфические *управленческие способности*. Не только эффективность, но даже сама возможность реализации управленческих функций зависит от того, обладает или нет человек такого рода способностями. В связи с этим понятие способностей играет особую роль при изучении управленческой деятельности.

Вместе с тем в основном из-за сложности управленческой деятельности эта проблема остается в настоящее время все еще недостаточно изученной, а вопрос о составе и структуре управленческих способностей в должной мере не решенным. Практическая значимость этого вопроса очевидна и связана с тем, что только на основе его решения возможна разработка научно обоснованных и конструктивных процедур *отбора* управленцев, а также их *аттестация, подготовка*. В настоящее время, однако, существует лишь ряд, как правило, слабо согласующихся друг с другом подходов к разработке данной проблемы.

Трудности изучения управленческих способностей связаны еще и с тем, что сама категория способностей является одной из наиболее сложных в психологии, раскрыта все еще не в полной мере. Она постоянно как бы «ускользает» от раскрытия ее сущности и растворяется в других психологических понятиях —



знаний, умений, интеллекта, личностных качеств, психических процессов и др. Тем не менее к настоящему времени сложилась некоторая их общепсихологическая характеристика; ее основные положения состоят в следующем.

*Способности* — это индивидуально-психологические особенности личности, являющиеся условиями успешного осуществления какой-либо деятельности и обнаруживающие различия в динамике овладения необходимыми для нее знаниями, умениями и навыками. Выделяют три основных признака, отличающие способности от всех других психических явлений:

способности — это индивидуально-психологические особенности, отличающие одного человека от другого;

это — только те особенности, которые имеют отношение к успешности выполнения деятельности или нескольких деятельностей;

способности несводимы к знаниям, умениям и навыкам, которые уже выработаны у человека, хотя и обуславливают легкость и быстроту их приобретения.

Способности характеризуются двумя основными аспектами — качественным и количественным. Рассматриваемые со стороны их качественных особенностей, способности выступают как сложный комплекс психологических свойств человека, обеспечивающих успешность деятельности, как своеобразный их *симптомокомплекс*, структура. Количественная характеристика способностей предполагает определение меры их выраженности, развития — *уровня способностей*.

В структуре способностей принято разделять две их основные категории — *общие* и *специальные* способности. Первые определяют успешность выполнения не одной (или даже нескольких), а многих видов деятельности; к ним, например, относится интеллект. Вторые являются деятельностно-специфическими и определяют эффективность выполнения какого-либо конкретного вида деятельности. Способности формируются и развиваются в деятельности на основе *задатков*. Это — морфологические и функциональные особенности нервной системы и организма в целом, которые выступают в качестве природных — биологически обусловленных, врожденных предпосылок для развития способностей.

Еще одним отправным и общим положением психологии способностей является выделение трех качественно различных

уровней их представленности — собственно *способностей*, *одаренности (таланта)* и *гениальности*. В теории способностей очень важен, но все еще не решен вопрос о степени *наследуемости*, врожденности способностей. Хотя, безусловно, способности развиваются в онтогенезе — прежде всего, под влиянием освоения деятельности, под влиянием факторов внешней среды, они имеют и очень сильную наследственную детерминацию. Чем более общей является способность, тем более она генетически детерминирована и наоборот [20]. Чем выше уровень наследуемой способности, тем с большей вероятностью она проявится и тем в большей мере разовьется не «благодаря» последующим жизненным условиям, а «вопреки» им. Наконец, способности — это не изолированные образования, а неотъемлемые свойства личности, взаимодействующие со всеми иными личностными качествами и определяемые ими. Развитие способностей поэтому неотделимо от развития личности в целом. Они, влияя на характер формирования личностных качеств и личности в целом, сами испытывают на себе воздействия со стороны формирующейся личности. Развитие способностей и личности — двуединый процесс. Тем самым понятие способностей обретает свое место в общей структуре психологических понятий. Это — как бы «промежуточное» звено между двумя основополагающими психологическими категориями — деятельностью и личностью.

#### 25.2. Определение состава управленческих способностей

Предельно общий статус понятия способностей, их нерасторжимая связь как с деятельностью, так и с личностью обуславливают и трудности изучения собственно *управленческих способностей*. Суть этих трудностей заключается в следующем. Любая управленческая деятельность имеет три основных «измерения»: 1) собственно деятельностное, связанное с организацией и управлением какой-либо системой; 2) кадровое — «личностное», связанное с управлением людьми, с организацией межличностных взаимодействий; 3) производственно-технологическое, связанное непосредственно с организацией технологического процесса, с его оперативным управлением. Эффективность управления определяется тем, насколько руководитель способен обеспе-

чить три этих — очень разных «измерения», а также согласовать их между собой. Первое — деятельностное, организационно-административное требует развитых общеуправленческих навыков и способностей, умений эффективно соорганизовать совместную деятельность. Второе — личностное «измерение» требует наличия качественно иных способностей, обеспечивающих эффективные межличностные взаимодействия, организацию и управление людьми. В роли таких способностей (и это главное отличие управленческой деятельности от многих иных видов деятельности) будут выступать не специальные, ни даже общие способности, а основные личностные качества. Третье — производственное «измерение»\* предполагает наличие собственно профессиональных качеств руководителя — его специальных способностей.

Кроме того, *согласование* этих трех «измерений» в процессе управления требует наличия еще одной категории способностей — координационного, общеорганизационного плана, которые опять-таки связаны с ведущими личностными качествами. В силу этого содержание, состав управленческих способностей очень широк. Ими являются не только свойства, которые имеют профессиональную специфику, но и многие иные — собственно личностные качества руководителя. Поэтому вопрос об управленческих способностях часто обсуждается в связи с проблемой *общей структуры личности руководителя*, а иногда — и подменяется ею. Понятие собственно способностей отождествляется при этом с понятием личностных качеств руководителя. Это — наиболее характерная особенность современных взглядов на управленческие способности. В результате такого подхода перечни управленческих способностей оказываются весьма обширными; они включают очень разные по степени обобщенности и характеру свойства психики и личности.

Такой подход имеет право на существование; он отражает реальную сложность управленческой деятельности, многообразие требований, предъявляемых ею к личности. В зарубежной психологии он оформился в «теории черт», содержащей обширные перечни такого рода способностей, а также в ряде иных направлений. Вместе с тем данный подход обозначается как «коллекционистский». Он не дает ответа на вопрос о том, какова *структура* управленческих способностей, как они взаимосвязаны и каковы особенности их организации. Чтобы лучше разобраться в этом действительно сложном вопросе, отметим ряд категорий

управленческих качеств, которые обычно выделяются из их общей совокупности. Они либо являются управленческими способностями в собственном смысле, либо способствуют эффективному выполнению управленческой деятельности, т.е. *выступают в функции* способностей.

Во-первых, это категория основных характеристик личности управленца, которая обозначается понятием *менеджерских характеристик*. Все они либо необходимы для управленческой деятельности, либо желательны для нее, поскольку обуславливают — при прочих равных условиях — высокий уровень ее успешности. Кроме того, они являются и фактором, обуславливающим предпочтение личностью выбора управленческой деятельности, *склонность* к ней. Эти характеристики подразделяются на две группы. Первая — это общесоциальные, так называемые *биографические характеристики*, свойственные «эффективному менеджеру» (социально-статусные, культурно-образовательные, половозрастные и др.). Вторая\*я — это собственно *личностные качества «эффективного менеджера»*.

Во-вторых, это категория *собственно управленческих способностей*. Она включает только те свойства, которые непосредственно и наиболее значимо влияют на управленческую деятельность, определяются ее содержанием и требованиями. Данная категория чаще всего рассматривается как управленческие способности «в узком смысле». Она также подразделяется на две группы. Первая — это *общеправленческие* (или *общеорганизационные*) способности. Они определяют эффективность данного *типа* деятельности в целом, а не успешность какой-либо входящей в ее состав функции (функций). Вторая — это *частные* управленческие способности, которые обеспечивают эффективное выполнение ее отдельных функций; решение частных, хотя и важных, задач управления.

Две указанные категории выделяются по так называемому *деятельностно-функциональному критерию* — по тому, какие свойства психики и качества личности требуются для деятельности. Вместе с тем в психологии управления существует и еще один критерий выделения способностей — *структурно-психологический*. Согласно ему в основу выделения способностей кладется не структура и содержание деятельности, а структура психики. В соответствии с этим критерием, во-первых, различают проявления в управленческой деятельности *общих и специаль-*

## 530 ГЛАВА 25. СПОСОБНОСТИ К УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

*них* способностей. Во-вторых, способности структурируются по основным классам психических процессов — когнитивным, регулятивным, коммуникативным, мотивационным, волевым.

Таким образом, общая структура управленческих способностей основана на взаимодополнительном использовании двух критериев — функционально-деятельностного и структурно-психологического. В итоге выделяется три основные категории качеств, которые являются либо непосредственно управленческими способностями, либо опосредованно реализуют функции способностей (т.е. влияют на успешность управленческой деятельности — «менеджерские характеристики»). Каждая из трех категорий подразделяется на две основные группы. При этом третья категория является психологической основой для первых двух, обуславливает уровень развития входящих в них способностей.

### 25.3. Менеджерские характеристики

Менеджерские характеристики, строго говоря, — это те свойства индивида, которые *выступают в футации способностей*, но не являются ими. Вместе с тем их влияние и на успешность управленческой деятельности, и на саму возможность ее осуществления, и на предпочтение личностью этой деятельности в качестве своего профессионального выбора (склонность к ней) чрезвычайно велико. Абстрагироваться от них на основе сугубо академического критерия нецелесообразно или даже недопустимо. Основными менеджерскими характеристиками являются следующие.

Первый фактор — *возрастной*. В целом отсутствует какая-либо прямая и однозначная связь между ним и успешностью деятельности. Однако возрастной фактор, несомненно, очень важен для ее выполнения. Во-первых, показана связь между ним и иерархическим уровнем руководителей. Обычно наиболее крупные руководящие посты (особенно в японском менеджменте) занимают люди очень зрелого или даже преклонного возраста. Во-вторых, функцией возраста является богатство профессионального опыта, а следовательно, и возможности эффективного осуществления управленческой деятельности. В-третьих, пропорционально возрасту (хотя и не автоматически) происходит карьерное продвижение (см. рис. 31). В-четвертых, от возраста зависит соотношение продуктивных и репродуктивных методов

### 25.3. МЕНЕДЖЕРСКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ

531

управления: вторые, как правило, усиливаются, а первые — наоборот. В-пятых, имеет место и возрастная динамика предпочитаемых стилей руководства — в основном, в сторону их ужесточения. Если отмечать наиболее общую тенденцию динамики эффективности управленческой деятельности в зависимости от возраста, то она будет позитивной (за исключением наиболее старших возрастных групп руководителей).

Следующий фактор — фактор *пола* также оказывает определенное влияние как на качество, так и — особенно — на сферу профессионально-управленческих предпочтений личности. Следует подчеркнуть, что современная психология управления — это, в основном, «психология мужчин-руководителей», хотя и Женщина-руководитель привлекает в последнее время все большее внимание исследователей. Основной вывод, сделанный из сравнительного исследования женщин-руководителей и мужчин-руководителей, состоит в следующем. В целом для руководителей-мужчин характерно лучшее решение одних задач управления, а для женщин — других. Однако в общем случае мужчины-руководители все же имеют преимущества. Более того, некоторые важные для управления личностные качества (такие, например, как доминантность, агрессивность, активность) являются факторами, «сцепленными с полом». Кроме того, социальные и ролевые стереотипы воспитания также влияют на большую успешность выполнения управленческих функций мужчинами.

Фактор *культурно-образовательного уровня*. В отличие от первых двух характеризуется прямой позитивной связью с эффективностью управленческой деятельности. Более того, часто он является необходимым условием для того, чтобы человек вообще мог занять какой-либо руководящий пост (хотя не всегда, последствия чего, однако, подтверждают его значимость).

Фактор *социально-экономического статуса*. Он не обусловлен содержанием управленческой деятельности, но на практике, как показывают исследования, оказывает сильное влияние на ее успешность, а в особенности — на шансы занять тот или иной руководящий пост, продвигаться по «управленческой вертикали». Как отметил в этой связи Ф. Филлер, «...один из наиболее надежных способов стать президентом компании — родиться в семье, которая владеет компанией» [138].

Вторую группу характеристик эффективного менеджера составляют *личностные качества*, обуславливающие успешность

управленческой деятельности и выступающие тем самым в функции способностей. Наиболее известной, содержащей характеристики этих качеств, является работа Р. Стогдилла, в которой обобщены данные более чем 3500 исследований [196]. В результате сравнительно-частотного анализа им выделены следующие главные менеджерские качества: доминантность, уверенность в себе, эмоциональная стабильность, стрессустойчивость, креативность, стремление к достижениям, предприимчивость, ответственность, надежность в выполнении заданий, независимость, общительность.

*Доминантность* (дословно — господство, преобладание, влияние) — черта личности, состоящая в способности и потребности оказывать влияние на других людей и подчинять их своей воле. Она является личностной основой для реализации главного механизма регуляции управленческой деятельности — механизма властных отношений в ней. Показано, что при наличии достаточно жестких доминантных отношений руководителя и подчиненных последние реализуют свой «рабочий потенциал» на 60—65%. Доминантность является предпосылкой авторитарного стиля руководства. Опытные руководители с выраженной доминантностью стремятся, однако, сочетать авторитарные методы с демократическими и партисипативными, что способствует еще большему вовлечению «рабочего потенциала» подчиненных; в этом случае не возникает «реактивного усиления» власти подчиненных» на «власть руководителя», о чем было сказано выше.

*Уверенность* руководителя в себе как следующее важное личностное качество оказывает позитивное влияние на управленческую деятельность по двум основным направлениям. Во-первых, она является стабилизатором личных усилий — индивидуальной деятельности руководителя, придавая ей своеобразный стержень и препятствуя внешним возмущающим воздействиям. Наоборот, ее недостаток ведет к поведению, характерному для так называемых руководителей-флюгеров, чутко и чрезмерно гибко реагирующих на внешние влияния. Их реакции, однако, столь «гибки», что теряется самостоятельная линия поведения. В конечном итоге, это происходит из-за аморфности собственной профессиональной позиции, неуверенности в ее правомерности и, главное, в своих возможностях по ее реализации.

### МЕНЕДЖЕРСКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ

Во-вторых, подчиненные, как правило, очень хорошо чувствуют состояние руководителя. В силу механизмов идентификации, переноса, эмпатии они воспроизводят поведенческие установки руководителя в своей деятельности. Если они негативны, то это сразу же многократно откликается в деятельности многих людей, выступая своеобразным резонатором напряженности, неуверенности (что, в свою очередь, сказывается на общем организационном функционировании).

Три следующие черты эффективного менеджера — *эмоциональная стабильность, стрессустойчивость и креативность* уже были подробно рассмотрены в соответствующих главах. В отношении эмоциональной стабильности дополнительно к сказанному надо отметить следующее. Она важна не только для обеспечения надежной индивидуальной деятельности руководителя. В психологии описан механизм возникновения *отраженных состояний*, когда состояние, развивающееся у одного из членов группы, в особенности — у ее лидера, индуцируется на других членах группы — как осознанно, так и, в основном, неосознанно. Следовательно, и негативные состояния, возникающие у руководителя в связи с его низкой эмоциональной стабильностью, могут многократно отражаться в состояниях подчиненных. Они при этом также многократно усиливаются. Тем самым возникают предпосылки для снижения эффективности всей совместной деятельности группы. Креативность принадлежит к категории общих способностей и рассматривается далее.

*Стремление к достижениям и предприимчивость* тесно взаимосвязаны и находятся в причинно-следственных отношениях. Будучи причиной и фактором предприимчивости, стремление к достижениям (как личным, так и профессиональным) базируется на одной из фундаментальных потребностей — мотивации достижения (см. гл. 23). Данная потребность всесторонне описана в концепции мотивации достижения Д. МакКлелланда, который выявил, в частности, ряд характерных особенностей, присущих людям с высоким уровнем ее развития.

Во-первых, несклонность подвергать себя чрезмерному риску, умение ставить перед собой достаточно взвешенные, умеренные цели; эти люди стремятся к тому, чтобы риск был контролируемым и прогнозируемым. Вместе с тем они отнюдь не избегают риска как такового, отчетливо понимая, что риск — неотъемлемое условие достижений и полностью безрисковое поведение не при-



водит к ощутимым достижениям, которые для них стоят на первом плане. Во-вторых, они предпочитают такие ситуации, в которых ответственность за их преодоление лежит лично на них, а успех при этом зависит, в основном, от личных усилий и способностей. Иными словами, они предпочитают те ситуации, в которых они находятся в позиции «хозяина» своего поведения. Такое поведение удовлетворяет еще одну присущую им потребность — потребность в самодетерминации. В-третьих, эти люди не только не избегают обратной связи, информирующей их о результатах своего поведения (что присуще очень многим людям), а наоборот — позитивно относятся к ней и стремятся получить как можно более полную и объективную информацию о результатах своего поведения. Эта информация рассматривается ими как средство, на основе которого можно и нужно корректировать свое поведение с целью придания ему большей эффективности и достижения более высоких результатов.

*Ответственность и надежность* в выполнении заданий также взаимосвязаны и взаимообусловлены. Надежность в значительной мере тождественна умению «держать слово», добиваться таких результатов деятельности и так строить ее, чтобы обеспечить реализацию принятых на себя обязательств. Без этого, разумеется, управленческая деятельность невозможна, а отношение к руководителю, даже если оно было изначально позитивным, быстро меняет свой знак — как со стороны подчиненных, так и со стороны других руководителей.

Наряду с этим существуют большие индивидуальные различия в мере принятия ответственности. Более распространена субъективная тенденция к уходу от *ответственности*. Однако в ряде случаев ответственность может восприниматься и как *субъективно предпочитаемое* явление, и тогда говорят о своеобразной потребности в ответственности. Она, в свою очередь, тесно связана с мотивацией достижения и высоким развитием потребности в самодетерминации своего поведения. Позиция руководителя в системе управления требует высокой степени развития этих потребностей, что и делает указанные личностные качества профессионально-значимыми.

*Независимость личности.* В процессе управления неизбежно возникают разные точки зрения, столкновение индивидуальных позиций, интересов, мнений. Кроме того, руководитель испытывает постоянное «давление сверху» — со стороны вышестоящих

### 25.3. МЕНЕДЖЕРСКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ

535

инстанций. Если он не обладает достаточно устойчивыми и сильными внутренними ресурсами, способными противостоять этим «верховым» и «низовым» давлениям, если он конформен, то управление приобретает черты хаотичности, а стиль управления трансформируется в попустительский. Давая на первых порах некоторые иллюзорные выгоды (например, «теплые отношения» в коллективе, хорошая репутация в глазах вышестоящего руководства), такая позиция очень негативна в средне- и долгосрочной перспективе. Наоборот, именно независимые, так называемые «неудобные» руководители могут вначале трудно приниматься коллективом и вступать в конфликты с вышестоящими инстанциями. Но в конечном итоге они добиваются значительно больших результатов.

*Общительность*, являясь очень важной сама по себе, выступает, однако, и аспектом более общего личностного качества — *согормбельности*. Это — способность, состоящая в умении строить межличностные отношения, а также в потребности к установлению широких социальных контактов. Она имеет многочисленные проявления, начиная от позитивного восприятия контактов как таковых и кончая искусством строить межличностные и профессиональные отношения, эффективно влиять на других. Важность этой способности для руководителя определяется тем, что она лежит в основе коммуникативной и организационной функций. Они, как было показано в предыдущих главах, являются «сквозными», «связующими» — т.е. основными во всей структуре управленческой деятельности.

Рассмотренные качества и характеристики, являясь безусловно важными для обеспечения эффективности управленческой деятельности, в то же время не исчерпывают собой всего перечня качеств и способностей, необходимых для нее. В теории управления существует множество такого рода перечней, более или менее подробно описывающих состав менеджерских характеристик и качеств. Так, например, в одном из исследований приводится следующий набор таких качеств.

#### *А. Концептуальные способности и стандарты поведения*

1. Широта взглядов, глобальный подход.
2. Долгосрочное предвидение и гибкость.
3. Энергичность, инициативность и решительность, в том числе — и в условиях риска.
4. Упорная работа и непрерывная учеба.

Б. *Личностные качества*

5. Умение четко формулировать цели и установки.
6. Готовность выслушивать мнения других.
7. Беспристрастность, бескорыстие и лояльность.
8. Способность полностью использовать возможности сотрудников с помощью правильной расстановки и справедливых санкций.
9. Личное обаяние.
10. Способность создавать коллектив и гармоничную атмосферу в нем.
11. Здоровье [по 40].

Можно видеть, что в этом (и практически во всех иных — аналогичных перечнях) синтезированы очень различные особенности руководителя. Все они объединены, однако, общим критерием — их содействием достижению высокой эффективности управленческой деятельности. Поэтому часто личностные качества и иные свойства менеджера, отвечающие данному критерию, принято определять понятием *факторов эффективности* управленческой деятельности. Один из возможных вариантов совокупности таких факторов представлен, например, в [40] и включает следующие основные требования:

- умение создавать результаты; желание много работать для их достижения;
- желание и способность нести ответственность за порученное задание и принимать рискованные решения;
- готовность начинать процессы изменений, управлять ими и использовать в интересах организации;
- готовность использовать открытый способ управления, приветствующий сотрудничество;
- искусство принимать быстрые решения;
- способность сосредотачиваться на настоящем и будущем;
- способность видеть изменения, происходящие как внутри организации, так и вне ее, и использовать их;
- готовность к близким социальным взаимоотношениям;
- готовность к общему руководству;
- творческий подход к своей работе;
- постоянное самосовершенствование и хорошая общая психическая и физическая форма;
- умение правильно использовать свое время;
- готовность к мотивированию себя и персонала;
- готовность работать во главе хорошо подготовленного профессионального персонала;

25.1.  
**МЕНЕДЖЕРСКИ\***  
**ХАРАКТЕРИСТИКИ**

537

готовность к политическому  
руководству; международный  
кругозор.

Лаконичную, но скорее — символическую характеристику требований к менеджеру содержит одно из правил американского менеджмента — правило «7М». Согласно ему, менеджер должен обладать способностями, позволяющими ему отвечать за семь «М»: men (люди), method (методы), money (деньги), machines (машины), materials (материалы), marketing (сбыт), management (управление).

Итак, выше были охарактеризованы те свойства и характеристики личности менеджера, его профессиональных знаний и умений, которые являются факторами успешности управленческой деятельности и, следовательно, выступают в функции способностей к ней. Они составляют первую категорию качеств, обуславливающих ее эффективное выполнение. Многие из этих качеств тесно взаимодействуют между собой, а их содержание как бы взаимопроникает друг в друга. Отсюда, в частности, повторы, дублирование качеств данной группы. В этом проявляется одна из наиболее общих особенностей структуры способностей — их *нерядоположенность*, *несуммативность*. Она обозначается понятием *неаддитивности* способностей.

В силу такого взаимодействия и комплексного характера управленческих способностей они не являются автономными друг от друга образованиями, а часто выступают как компоненты и даже средства реализации друг друга. Например, социабельность, будучи значимой сама по себе, является необходимым средством проявления и другой важной способности — доминантности, поскольку отношения доминирования невозможно установить вне широких и гибких межличностных взаимодействий. Независимость личности значимо коррелирует с интеллектом руководителя и использует его как одно из средств своего обеспечения. Однако и сам интеллект в целом является также отдельной — вполне самостоятельной способностью к управленческой деятельности. Теснота связи и степень взаимопроникновения управленческих способностей друг в друга выражена настолько, что к их структуре с полным правом можно применить выражение «все состоит из всего\*» — каждая отдельная способность, фактически, является эффектом объединения, конвергенции многих иных

способностей и качеств личности. *Эта* синтетичность управленческих способностей еще более отчетливо проявляется при анализе следующей — второй их категории.

#### 25.4. Общеорганизационные способности

Вторая категория управленческих способностей включает две подгруппы способностей. Первая — *общеуправленческие* способности, необходимость которых обусловлена содержанием управленческой деятельности как типа профессиональной деятельности: ее специфическими условиями и требованиями, системой ее основных — административных функций, «субъект-субъектным» принципом ее организации. Вторая — способности более локального характера, обусловленные той или иной основной управленческой *функцией*.

Способности первой группы наиболее полно были раскрыты известным отечественным психологом Л.И. Уманским [53]; его работа взята здесь за основу рассмотрения общеуправленческих способностей. По его мнению, основными среди них выступают следующие (они обозначаются им как общеорганизационные способности).

*Психологическая избирательность* проявляется в нескольких основных личностных и поведенческих индикаторах. Ими являются: 1) повторяющиеся факты быстрого и точного, а часто — невербализованного, неосознанного отражения психологических особенностей состояния других людей; 2) сопереживание человеком того, что переживают, чувствуют другие, своего рода эмоциональная синхронность; 3) высокая чувствительность и восприимчивость к описанию психологических качеств других людей; 4) возможность быстро и адекватно характеризовать психологические особенности людей, меткость и краткость словесных их «фотографий»; 5) преимущественный выбор психологических объектов из многих других, одновременно действующих на человека и избирательность общительности; 6) избирательно-психологическая память и наблюдательность, ярко проявляющиеся и проверяющиеся в наблюдении, беседах, в решении организаторских задач; 7) склонность к психологическому анализу, объяснению поведения других людей и своего собственного; 8) способность мысленно поставить себя в психологическую ситуацию другого человека.

## ОБЩЕОРГАНИЗАЦИОН НЫЕ СПОСОБНОСТИ

*Практический психологический ум* имеет, по Л.И. Уманско-му, следующие проявления: 1) адекватное распределение обязанностей коллективной деятельности с учетом индивидуальных особенностей людей; 2) быстрая ориентация в ситуациях, требующих практического применения знаний людей; 3) находчивость в применении психологического состояния, настроения людей к данным условиям жизни и деятельности; 4) способность вызвать стимулирующие мотивы деятельности, найти пути и способы заинтересовать людей делом; 5) учет взаимоотношений, личных симпатий и антипатий, психологических различий людей при группировке их для выполнения коллективной деятельности; 6) высокая степень обучаемости при формировании организаторских знаний, навыков и умений; 7) тенденция решать практические вопросы сквозь призму наличных людских возможностей.

*Психологический такт* проявляется в: 1) чувстве меры и граней во взаимоотношениях и взаимодействии с людьми; 2) речевой адаптации к разным людям, отсутствии «речевого шаблона» и грубого приспособленчества, речевой находчивости при первом знакомстве; 3) индивидуализации общения с людьми в зависимости от их устойчивых индивидуально-психологических особенностей; 4) чувстве ситуации; 5) учете внешних обстоятельств, влияющих на взаимоотношения индивидов друг с другом; 6) чуткости, внимательности, участливости в отношениях к людям; 7) простоте, естественности в общении, способности оставаться самим собой в отношениях с людьми, отсутствии наигранности в поведении; 8) чувстве справедливости, объективности подхода к подчиненным, способности показать и доказать эту объективность.

*Общественная энергичность* имеет следующие показатели: 1) эмоциональное речевое воздействие проявляется в различных эмоциональных формах речи — в акцентном членении фразы, интонации, ударениях, паузах; 2) волевое побуждение проявляется в речевой, мимической и пантомимической форме; 3) способность воздействовать на других своим отношением к людям, делам, событиям, способность передать это отношение; 4) логическая убедительность воздействия словом и делом, способность показать причинную связь явлений, доказать логическую последовательность в речевой и практически-деятельной формах; 5) практически-деятельная форма воздействия проявляется в

том, что организатор сам показывает, как выполнить дело, которое он поручает другим; 6) уверенность в своих силах, большая вера в дело, в возможность его осуществления, оптимизм, бодрость духа; 7) способность правильно и быстро выбрать момент решающего воздействия, пойти на риск.

*Требовательность* выражается в следующем: 1) смелость предъявления требований; 2) постоянство предъявления требований; 3) гибкость их предъявления в зависимости от конкретной обстановки; 4) самостоятельность требований; 5) категоричность требований; 6) разнообразие форм их выражения; 7) индивидуализация требований в зависимости от психологических особенностей людей.

*Критичность* имеет следующие индикаторы: 1) критическая наблюдательность как умение увидеть и выделить недостатки; 2) самостоятельность критичности; 3) легкость критического анализа; 4) логичность и аргументированность критики; 5) прямота и смелость критичности; 6) глубина и существенность критических замечаний; 7) постоянство критических высказываний; 8) доброжелательность критики.

*Склонность к организаторской деятельности* находит выражение в: 1) спонтанном самостоятельном включении в организаторскую деятельность; 2) принятии на себя роли организатора и ответственности за работу других людей; 3) потребности в осуществлении организаторской деятельности; 4) естественности включения в эту деятельность; 5) неутомимости в организаторской работе; 6) эмоционально-положительном самочувствии при ее выполнении, способности увидеть необходимость в организаторской деятельности в обстоятельствах, зримо ее не требующих.

Эти — общеорганизационные способности дополняются и конкретизируются более локальными способностями, которые обуславливают эффективное выполнение *отдельных управленческих функций*. Соответственно их состав определяется на основе системы базовых функций управления, которые были рассмотрены в разд. I. Основными из них являются следующие способности.

*Способность к целеполаганию* включает два основных аспекта. Во-первых, это способность к формулировке, генерированию целей управляемой системы как таковых; определению приоритетов целей; выделению наиболее существенных из них. Во-вто-

## ОБЩЕОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СПОСОБНОСТИ

рых, это способность к формулировке целей перед подчиненными, которая обеспечивала бы принятие этих целей ими.

*Способность к прогнозированию* состоит в умении руководителя «заглянуть в будущее», предугадать развитие событий и в результате такого прогноза строить все управление не по типу реактивной (пассивной) стратегии, а на основе активно-прогностической («упреждающей») стратегии. Часто подчеркивается, что это — важнейшая способность руководителя.

*Способность к планированию* как своих действий, так и действий подчиненных, а также организации в целом, являясь одним из основных условий управленческой деятельности, имеет синтетическое строение и должна быть понята как эффект конвергенции многих иных способностей — как когнитивных, так и личностных.

*Способность к принятию управленческих решений.* Структура качеств, обеспечивающая ее реализацию, рассмотрена в гл. 20. Дополнительно следует отметить, что, поскольку сама функция принятия управленческих решений является основополагающей для управленческой деятельности, то именно данная способность обычно также рассматривается как критически важная для нее. Отличительной ее особенностью является то, что она практически некомпенсируема со стороны других способностей. Иными словами, недостаточный уровень ее развития не может быть восполнен (или восполняем лишь в незначительной степени) за счет других управленческих способностей.

*Коммуникативные способности* обеспечивают эффективную реализацию аналогичной управленческой функции, а в психологическом плане базируются на таких личностных качествах, как социабельность, общительность, эмпатичность, экспрессивность, рефлексивность, а также на сформированности умений межличностного взаимодействия и организации «коммуникативного пространства» в управляемой системе.

*Мотивирующие способности* проявляются в том, что различные руководители обладают далеко не одинаковыми потенциалами «ведущего», увлекающего группу и вдохновляющего на достижение общих целей. Подобно способности к планированию мотивирующие способности представляют собой интегративные образования, включающие широкий спектр более частных способностей — от простого, часто неосознаваемого «заражения» своими замыслами до способности к развернутому, аргументированному убеждению в



их перспективности. Сюда же относится и степень овладения руководителем всем арсеналом мотивационных средств воздействия на подчиненных, знание им особенностей мотивационной сферы как таковой и способов ее «подключения».

*Способности контроля.* С психологической точки зрения их содержание не исчерпывается адекватной оценкой результатов деятельности подчиненных и следующими за ней поощрительными или «карательными» санкциями. Главное в них — это умение сопоставить результат с индивидуальными возможностями исполнителя; определить меру реализации им в деятельности своего истинного потенциала, а также выбрать наиболее приемлемый именно для его индивидуальности способ контроля и поощрения. Это — способность использовать контроль не как самоцель, а как средство для повышения эффективности индивидуальной деятельности подчиненных, а в итоге — всего организационного функционирования.

Наконец, необходимо отметить и еще две — также интегративные способности, хотя и не имеющие четкого определения, но крайне важные с практической точки зрения и рассматриваемые обычно как вполне самостоятельные. Первая лежит в основе реализации кадровых функций управления и обычно — метафорически — обозначается как «способность разбираться в людях», способность подбирать кадры. Вторая обеспечивает эффективную реализацию системы производственно-технологических функций управления и обозначается чаще всего понятием *профессиональной компетентности* руководителя.

#### 25.5. Общие и специальные способности в управленческой деятельности

Третья категория управленческих способностей, в отличие от первых двух, выделяется не по функционально-деятельностному, а по структурно-психологическому критерию. Она отражает принятое в психологии разделение способностей на *общие* и *специальные*. При этом необходимо учитывать, что понятие специальных способностей рассматривается в двух планах. Традиционно под ними понимается способность к какому-либо виду деятельности (тогда как общие — это способности, необходимые для многих или для всех видов деятельности). Однако специальные способности соотносят-

ся также и с индивидуальной мерой сформированное™ отдельных «психических деятельностей», т.е. с мерой развития основных *психических процессов*. В этом случае принято говорить, например, о мнемических, мыслительных, перцептивных способностях.

К числу общих способностей, значимо влияющих на успешность управленческой деятельности, должны быть отнесены проанализированные в соответствующих разделах интеллект, креативность, обучаемость, рефлексивность, активность, саморегуляция. Все присущие им закономерности влияния на управленческую деятельность одновременно дают и характеристику интеллекта, креативности, рефлексивности и др. как общих способностей руководителя. Одной из наиболее интересных особенностей влияния общих способностей на управленческую деятельность является специфическая — *криволинейная зависимость* ее эффективности от меры развития этих способностей [33]. В отношении интеллекта, рефлексивности и креативности, как было показано, этот факт является экспериментально доказанным. В плане способности к обучаемости данные пока не получены. Вместе с тем и здесь ситуация должна быть аналогичной. Слишком слабая обучаемость по вполне понятным причинам является негативным фактором управленческой деятельности. Однако и слишком высокая обучаемость, по-видимому, не будет благоприятствовать эффективности управления. Во-первых, в связи с ней будут усиливаться репродуктивные, т.е. основанные на стремлении к обогащению профессионального опыта и его использованию стратегии управленческой деятельности. Они хотя и обеспечивают ее высокую надежность, но в отличие от продуктивного стиля управления не дают максимальных результатов. Во-вторых, слишком высокая обучаемость\* является, как показано, предпосылкой для склонности к «постоянному экспериментированию», стремлению немедленно апробировать то, чему научился, *Это* повышает рискованность деятельности и снижает ее качественные показатели.

В отличие от общих способностей, специальные способности связаны с успешностью управленческой деятельности *прямой зависимостью*. Чем выше уровень их развития, тем выше и показатели эффективности деятельности (конечно, при прочих равных условиях). Так, например, связь уровня развития мнемических процессов с параметрами управленческой деятельности, без-

условно, является прямой и сильной. И долговременная память (как психологическая основа профессионального опыта), и оперативная память (как основа реализации функций оперативного управления) являются объективными условиями успешности деятельности руководителя. Столь же очевидна и непосредственная — прямая связь мыслительных способностей с успешностью управленческой деятельности. Аналогичную роль играют, по существу, и все иные специальные способности — перцептивные, волевые, аттенционные (развитие процессов внимания), имажинативные (развитие процессов воображения).

Вместе с тем по отношению к управленческой деятельности следует обязательно учитывать важное обстоятельство. Дело в том, что основные психические процессы и функции приобретают специфику в этой деятельности, выступают в ней своеобразными проявлениями и гранями. Для процессов восприятия — это особая роль в них *социальной перцепции*; для мнемических процессов — это ее продукты в виде «кристаллизованного» *профессионального опыта*, а также свойство *мобилизационной готовности* оперативной памяти. Для мыслительных процессов — это *практическое мышление*. Следовательно, и частные способности в управленческой деятельности выступают в двух своих основных аспектах. Во-первых, как уровень развития тех или иных психических процессов и функций. И, во-вторых (что еще существеннее), как качественно своеобразные — насыщенные теми компонентами, которые наиболее специфичны именно управленческой деятельности. Несколько упрощая сказанное, можно, например, считать, что руководителю лучше обладать «средним практическим мышлением», чем высокоразвитым, но абстрактным — теоретическим мышлением. И уж тем более ему необходимо обладать не «острым и развитым восприятием», а развитым социальным восприятием — способностью социальной перцепции.

Характеристика психологической структуры управленческих способностей должна учитывать и то, что психика в целом включает три основные подсистемы — *когнитивную, регулятивную и коммуникативную*. Соответственно и отдельные способности, проявляющиеся в управленческой деятельности, подразделяются на три класса — когнитивные, регулятивные и коммуникативные. О когнитивных только что было сказано: это свойства отдельных — основных психических процессов и функций. Од-

нако индивидуальную меру выраженности имеют и все процессы, принадлежащие к регулятивной подсистеме, — интегральные процессы регуляции деятельности [32, 33]. В связи с этим выделяют способности целеобразования, прогнозирования, планирования, принятия решения, самоконтроля. Их состав аналогичен тем — более общим и выделяемым по деятельностному критерию способностям, которые описаны выше. В этом проявляется глубокая связь строения и организации управленческой деятельности в целом и собственно психической деятельности. И та и другая базируется на сходных механизмах и процессах, требует высокого уровня их сформированное<sup>TM</sup> и, следовательно, предполагает наличие соответствующих регулятивных способностей. К их числу, помимо указанных, относится еще «устойчивость (толерантность) к неопределенности». Это — наиболее интегральная регулятивно-когнитивная способность личности.

Аналогичным образом и те процессы, которые входят в состав коммуникативной подсистемы и обеспечивают ее функционирование, также имеют индивидуальную меру выраженности, сформированное<sup>TM</sup>. Это — процессы эмпатии, аттракции, идентификации, речепорождения и речепонимания, экспрессии и др. В зависимости от меры их сформированное<sup>TM</sup> следует говорить и о различиях в уровне коммуникативных способностей.

Таким образом, наличие специфических регулятивных и коммуникативных способностей, обусловленных самой структурой психики, заставляет дополнить общую систему способностей еще одним их типом. Они более интегративны, нежели специальные, частные способности. Но одновременно они являются менее обобщенными, чем общие способности (интеллект, креативность, обучаемость, рефлексивность, саморегуляция). Общие способности составляют *макроуровень* в их психологической структуре. Частные (специальные) способности рассматриваются как *микроуровень* в структуре способностей. Интегральные способности располагаются между ними и составляют *мезоуро-вень* в общей структуре способностей:

Макроуровень	Общие способности
Мезоуровень	Интегральные способности
Микроуровень	Специальные способности

Именно этот — переходный, средний (т.е. центральный во всей структуре) уровень наиболее важен и наиболее специфичен

**ГЛАВА 25. СПОСОБНОСТИ К УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

природе управленческой деятельности. Состав способностей, входящих в него, даже по самому их названию (не говоря о содержании) изоморфен, фактически — тождествен главным управленческим функциям (функции целеобразования, прогнозирования, планирования, принятия решения, мотивирования, контроля, самоконтроля и др.).

Итак, общую структуру управленческих способностей (включающую все три их категории) можно схематично представить следующим образом (рис. 37).

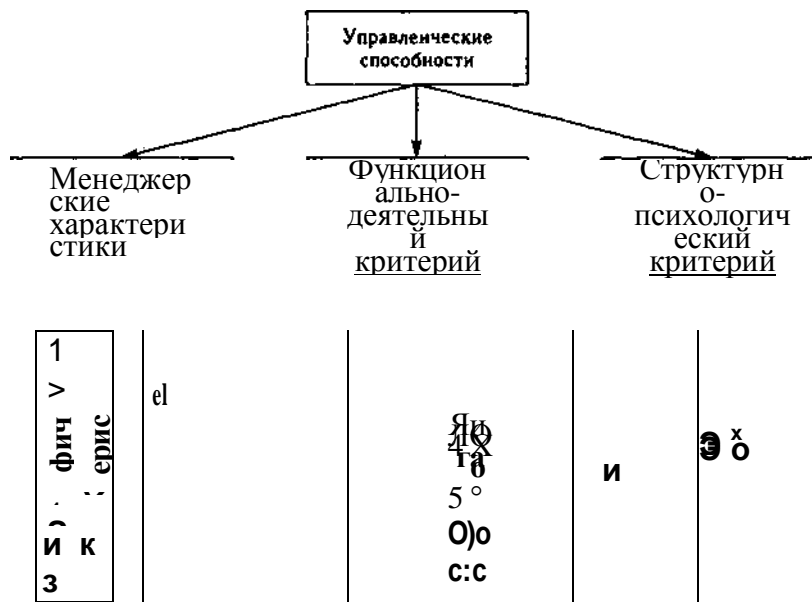


Рис. 37. Психологическая структура управленческих способностей

В заключение следует отметить еще одну закономерность. Управленческая деятельность обладает свойством поливариативности — наличием многих и очень разных способов ее реализации. Они, однако, могут быть эквивалентными с точки зрения конечного результата. В частности, это проявляется в наличии нескольких основных стилей руководства, среди которых, как было показано, нельзя определить «единственно лучший». В зависимости от стиля будут изменяться и требования, предъявляемые ходом деятельности к индивидуальности руководителя — к его способностям. Разные стили требуют различного сочетания

способностей. Главное, однако, заключается в том, что именно различия в индивидуальных симптомокомплексах как раз и определяют, какой стиль предпочтет тот или иной руководитель. Поэтому стиль выполняет *компенсаторные* функции по отношению к структуре способностей личности. Тот или иной стиль потому и выбирается (чаще — совершенно неосознанно, стихийно, просто потому, что «так удобнее»), что он позволяет руководителю опереться на сильные стороны своей индивидуальности и «обойти» слабые. Поэтому и само наличие стилей руководства — это следствие разнообразия человеческих индивидуальностей, вариативности самих управленческих способностей.

## Краткий терминологический словарь

**Автономные решения** — решения, принимаемые руководителем индивидуально, без непосредственного взаимодействия с группой (организацией), но при обязательном учете позиций ее членов.

**Авторитарный стиль управления** — стиль, характеризующийся максимальным сосредоточением всей полноты властных полномочий у руководителя и устранением других членов группы (организации) от решения основных вопросов управления, а также воздействием на них преимущественно мерами принуждения.

**Авторитет** — влияние, которым пользуется индивид в решении организационных проблем, основанное на признании его опыта, знаний, личностных достоинств.

**Активность** — одна из общих способностей личности, проявляющаяся в высоком энергетическом обеспечении психической деятельности и обуславливающая ее эффективность.

**Альтернативы принятия управленческих решений** — любые варианты выхода из проблемных ситуаций, субъективно различаемые индивидом и (или) задаваемые ему извне.

**Антиципация** — форма опережающего отражения действительности, состоящая в способности действовать и принимать решения с определенным временным упреждением в отношении будущих ожидаемых событий.

**Атрибуция каузальная** — интерпретация субъектом межличностного восприятия причин и мотивов поведения других людей.

**Аттракция** — процесс взаимного тяготения людей друг к другу и формирования одного человека для другого.

**Аут-управленческие члены группы (организации)** — индивиды, ни прямо, ни косвенно не привлеченные для партисипативного осуществления управленческих функций.

**Аффект** — максимально выраженное и относительно кратковременное эмоциональное состояние, связанное с резкими изменениями важных для человека жизненных обстоятельств и сопровождающееся грубыми нарушениями психической и моторной деятельности.

**Аффилиация** — стремление человека к взаимодействию с другими людьми и приобщению к какой-либо социальной группе.

**Баланс властей** — соотношение, устанавливающееся в процессе управления между властью руководителя и властью подчиненных.

**Бюрократия** — тип организации, для которой характерно специализированное разделение труда, четкая управленческая иерархия, правила и стандарты, показатели оценки работы.

**Вербальный** — имеющий непосредственное отношение к знаковому и, прежде всего, словесному (устному и письменному) материалу, а также к процессам оперирования с ним.

**Вертикальное разделение труда** — разделение и координация усилий выполнения составляющих работу компонентов (управления и производства). Вертикальное разделение создает уровни управления.

**Власть** — возможность действовать или способность воздействовать на ситуацию или поведение других людей.

**Власть, основанная на вознаграждении** — власть, основанная на убежденности исполнителя, что лицо, оказывающее влияние, имеет возможность удовлетворить его актуальную потребность.

**Власть, основанная на принуждении** — влияние, основанное на вере исполнителя, что оказывающий влияние может наказать его, затруднить удовлетворение его потребностей.

**Внешняя мотивация** — совокупность побудительных причин деятельности, не связанных непосредственно с ее содержанием, лежащих вне ее.

**Внутренняя мотивация** — совокупность побудительных причин деятельности, непосредственно заложенных в самом содержании деятельности и условиях ее выполнения (например, интерес к самому процессу деятельности).

**Внушение** — процесс воздействия на психику человека, связанный со снижением критичности и сознательности при восприятии и реализации внушаемого содержания, с отсутствием его активного понимания, а также анализа и оценки на основе прошлого опыта.

**Выученная беспомощность** — психическое состояние, а также фиксированная форма поведения человека, в основе которых лежит стойкое убеждение в предопределенности результатов поведения внешними факторами, а не своими усилиями и действиями.

**Гетерархия** — принцип управления сверхсложными системами, при котором их функционирование регулируется двумя или более паритетными (равными по значимости) управляющими центрами.

**Глубина (высота) иерархии** — число иерархически соподчиненных уровней управления в организационной системе.

**Горизонтальное разделение труда** — разделение работы в организациях на составляющие компоненты, между которыми не устанавливаются отношения иерархической соподчиненности.

**Группа** — два лица или более, которые взаимодействуют между собой так, что каждое лицо влияет на другого (других) и испытывает на себе его влияние.



## КРАТКИЙ ТЕРМИНОЛОГИЧЕСКИЙ СЛОВАРЬ

**Группа руководителя** — группа, состоящая из руководителя и подчиненных, находящихся в зоне его контроля.

**Групповое мышление (Groupthink)** — тенденция отдельных личностей подавлять собственную точку зрения на ту или иную проблему, чтобы не нарушать гармонию группы.

**Действие** — основной структурный компонент деятельности; представляет собой произвольную, преднамеренную опосредованную активность, направленную на достижение осознаваемой цели.

**Делегирование** — передача задач и прав исполнителю, который принимает на себя ответственность за них.

**Демократический стиль управления** — стиль, характеризующийся учетом мнения членов организации при решении ее основных проблем, отсутствием навязывания руководителем своей воли и основанный на том, что активность людей мотивирована потребностями высших порядков.

**Децентрализация** — параметр организации, показывающий, в какой мере функции по ее управлению распределены по ее иерархическим уровням.

**Деятельность** — форма активного отношения субъекта к действительности, направленная на достижение сознательно поставленных целей и связанная с созданием общественно значимых ценностей и освоением социального опыта.

**Дивергентное мышление** — тип мышления, основанный на развитой способности к поиску и нахождению множества вариантов решения проблемы при четко заданных исходных посылках.

**Дивизиональная структура** — тип организационной структуры, разработанный в интересах больших организаций, для которых линейно-функциональные структуры перестают быть эффективными. Включает в себя ряд скоординированных дивизионов, каждый из которых строится как функциональная структура.

**Дистресс** — дисфункциональный стресс: фаза и тип стресса, характеризующиеся грубыми расстройствами деятельности и дезоптимизацией психических состояний.

**Дифференциация структуры** — степень разделения организации на структурные звенья; включает горизонтальную и вертикальную дифференциацию.

**Диффузия ответственности** — явление распределения общей ответственности за результат между членами группы, в итоге чего личная ответственность каждого из них становится существенно меньше исходной.

**Доминантность** — свойство личности, состоящее в способности и потребности оказывать влияние на других, подчинять их себе, занимать лидерские позиции в группе.

**Единоначалие** — принцип построения организаций, согласно которому подчиненный должен принимать полномочия только от одного начальника и быть ответственным только перед ним. Он в свою очередь несет всю полноту ответственности за функционирование системы в целом.

**Законная власть** — влияние, основанное на праве и традиции. Исполнитель знает, что руководитель имеет юридическое и нормативное право отдавать приказания и верит в необходимость подчинения им.

**Заражение** — процесс передачи эмоционального состояния от одного индивида к другому, происходящий либо помимо смыслового воздействия, либо дополнительно к нему. Наиболее выражено в групповых взаимодействиях, где оно приобретает характер циркулярной реакции.

**Зона неуправляемости** — совокупность организационных задач, сфер деятельности организации, а также ее членов, находящихся вне возможностей руководителя оказывать на них управленческое воздействие.

**Идентификация** — когнитивно-эмоциональный процесс частично неосознаваемого отождествления субъектом себя с другими субъектом, группой, образцом.

**Идиосинкразический кредит** — разрешение группы на девиант-ное (отклоняющееся от групповых норм) поведение, предоставляемое отдельным ее членам. Он тем больше, чем выше групповой статус индивида и значимее его вклад в прошлые достижения группы.

**Иерархические структуры** — тип организаций, характеризующийся многоуровневым управлением, жестким соподчинением уровней и незначительным объемом управления на каждом из них.

**Имидж организации** — сложившийся во внешней среде организации ее образ, основанный преимущественно на ее специфических и позитивных особенностях.

**Ин-управленческие члены группы (организации)** — индивиды, прямо или косвенно привлеченные к партисипативному осуществлению управленческих функций.

**Индивидуальная управленческая концепция** — система устойчивых взглядов, складывающихся у руководителя под воздействием деятельности и носящая индивидуализированный характер относительно сути, приемов, методов и форм управления, а также его целей и задач, стиля и условий, требований к подчиненным и отношения к ним.

**Инновационная функция** — одна из основных функций управления, содержанием которой является обеспечение развития системы. Существует три основные сферы инновационных процессов: совершенствование технологии, кадровое развитие, организационные инновации.

**Интегральные способности** — мезоуровень в структуре общих способностей личности: по степени обобщенности они расположены между общими и специальными способностями; включают в свой состав способности к целеполаганию, прогнозированию, принятию решений, самоконтролю, толерантность к неопределенности и др.

**Интеллект** — основная общая способность личности, представляющая собой высшую форму интеграции всех частных когнитивных способностей субъекта.

**Интерес** — эмоционально окрашенная установка, направленность на тот или иной вид деятельности или на какой-либо объект, вызванная положительным отношением к ним; форма проявления познавательной потребности.

**Интернальный тип руководителя** — руководитель, предпочитающий брать на себя ответственность за события собственной жизни, а также за исполнение возложенных на него обязанностей.

**Интерференция** — снижение качества исполнения действий, функций управления в результате их совмещения во времени и наложения их друг на друга.

**Интрапунитивная реакция** — тип реагирования личности на состояние фрустрации, характеризующийся внутренней направленностью («уход в себя»), самообвинением и порождающий состояние депрессии.

**Интуиция** — процесс порождения нового знания, протекающий без осознанного контроля за ним со стороны субъекта, в силу чего результат данного процесса носит характер непосредственного усмотрения.

**Канал связи** — любое средство передачи информации: письменной, устной, формальной, неформальной, электронной, экспрессивной.

**Клиентурное поведение** — поведение, характеризующееся активными двусторонними коммуникациями работников с конечными потребителями продукции организации на основе взаимной выгоды.

**Клика** — разновидность неформальных групп в рамках формальной организации, характеризующаяся преобладанием либо внеорганизационных интересов, либо корпоративной замкнутостью. Может подразделяться на подклики меньшего объема.

**Когнитивные психические процессы** — один из классов психических процессов, обеспечивающих познание внешней и внутренней среды личности. Включает процессы ощущения, восприятия, представления, внимания, воображения, памяти и мышления.

**Когнитивные стили** — индивидуально-своеобразные способы переработки информации о своем окружении.

**Когнитивные структуры** — индивидуально-своеобразные формы организации личностью своего интеллектуального (ментального) опыта,

лежащие в основе его упорядочивания и регулирующие познавательную активность личности.

**Коллегиальные решения** — тип решений, реализуемых в непосредственном контакте членов группы друг с другом, а также в условиях ее иерархической организации.

**Коммуникативная компетентность** — обобщающее коммуникативное свойство личности, включающее развитые коммуникативные способности и сформированные умения и навыки межличностного общения, знания об основных его закономерностях и правилах.

**Коммуникативные процессы** — класс процессов, обеспечивающих функционирование коммуникативной подсистемы психики и лежащих в основе межличностного взаимодействия. Включает эмпатию, экспрессию, аттракцию, атрибуцию, вербальное и экспрессивное взаимодействие и др.

**Коммуникативный цикл** — завершённый процесс коммуникативного обмена, начиная от возникновения намерения (интенции) к высказыванию и кончая получением обратной связи о его понимании адресатом и коррекцией первоначального сообщения.

**Коммуникация** — 1) обмен информацией и смыслом информации между двумя или более людьми; 2) одна из основных функций управления («связующая функция»), обеспечивающая координацию совместной деятельности в процессе деятельности организаций на основе обмена информацией между ее членами.

**Компетентность** — интегральное личностно-когнитивное качество руководителя, базирующееся на сформированности системы профессиональных знаний (экспертности) и умении их эффективно использовать.

**Конвергентное мышление** — тип мышления, основанный на развитой способности к быстрому и правильному нахождению единственно возможного (нормативного) ответа в регламентированных условиях деятельности.

**Конгломератная структура** — тип организационных структур, характеризующийся сочетанием в одной организации одновременно двух или более видов их построения (иерархических, органических, свободных).

**Контагиозность** — феномен межличностной перцепции, при котором, в частности, управляемая группа склонна к сходному восприятию руководителя и к сходным ответным реакциям на управленческие воздействия.

**Континуум управления** — иерархия основных типов руководящих должностей, включающая три основных уровня управления — руководителей высшего, среднего и низового звена.

**Контроль** — 1) процесс, обеспечивающий достижение организацией поставленных целей; 2) один из регулятивных (интегральных)

## КРАТКИЙ ТЕРМИНОЛОГИЧЕСКИЙ СЛОВАРЬ

процессов психики, обеспечивающий непрерывный мониторинг за психической деятельностью и исполнительской активностью.

**«Контроль опасности»** — стратегия поведения в критических ситуациях, основанная на стремлении обеспечить личную безопасность посредством объективного преодоления ситуации.

**«Контроль страха»** — стратегия поведения в критических ситуациях, при которой теряется контроль за событиями и внимание полностью переключается на стремление обезопасить себя.

**Конфликт** — столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций в межличностных взаимодействиях и отношениях индивидов или групп, а также в сознании отдельного индивида, связанное с острым отрицательным переживанием.

**Конформность** — тенденция человека изменять свое поведение под влиянием других людей таким образом, чтобы оно соответствовало их ожиданиям и их стереотипам поведения. Фиксируется в соответствующем личностном свойстве — конформизме.

**Коррекция** — процесс обнаружения отклонений в ожидаемых результатах деятельности и внесения изменений в ее процесс в целях обеспечения необходимых результатов.

**Креативность** — одна из общих способностей личности, состоящая в возможности порождения новых, оригинальных идей и способов решения задач, а также — в потребности личности в этом.

**Кристаллизованный интеллект** — совокупность знаний и интеллектуальных навыков личности, приобретенных в ходе социализации, являющаяся мерой овладения культурой того общества, к которому принадлежит личность.

**Кружок качества** — группа работников подразделения, которые на добровольных началах собираются для того, чтобы обсудить проблемы качества и выработать идеи, направленные на его повышение. Является также одним из средств партисипативного управления, способом мотивационного обогащения труда.

**Либеральный стиль руководства (попустительский)** — стиль, характеризующийся предоставлением подчиненным максимальной свободы в выборе рабочих задач и контроля за своей работой, слабым использованием властных полномочий и низкой мерой организационного влияния руководителя.

**Лидер организации** — человек, эффективно осуществляющий формальное и неформальное руководство.

**Лидерство** — отношение доминирования и подчинения, влияния и следования в системе межличностных отношений в группе (организации).

**Линейные полномочия** — полномочия, которые передаются от начальника непосредственно к подчиненному и далее к другим подчиненным.

**Личностные инвестиции** — мера вложения личностью в процесс и результаты труда своих индивидуальных ресурсов — усилий, способностей, мотивации, ответственности.

**Личностный смысл** — индивидуализированное отражение действительного отношения личности к тем объектам, ради которых разворачивается ее деятельность. Формируется как продукт соотношения целей деятельности с мотивацией личности.

**Максимизационное поведение** — поведение руководителя, связанное с тенденцией включать в деятельность наднормативные ситуации принятия решения в целях поддержания или повышения своего профессионально-организационного статуса.

**Маргинальность** — характеристика статуса личности и ее поведения, обусловленная ее принадлежностью одновременно к двум или более референтным группам.

**Маркетинговая функция** — одна из основных функций руководителя, состоящая в обеспечении сбыта конечных продуктов деятельности организации.

**Матричная организация** — тип адаптивной структуры, в которой члены сформированной проектной группы несут ответственность за свою деятельность и перед своим линейным руководителем, и перед руководителем самой этой группы.

**Медиаторная модель разрешения конфликта** — стратегия поведения руководителя при разрешении межличностных конфликтов, при которой он принимает на себя роль посредника между конфликтующими сторонами и содействует сближению их позиций.

**Межличностный стиль разрешения конфликтов руководителем** — пятизвенная классификация подходов к разрешению конфликтов: недопущение конфликтных ситуаций; сглаживание конфликтов; искусственное форсирование; использование компромиссов; решение сути конфликтной проблемы.

**Менеджерские характеристики** — совокупность основных и наиболее типичных особенностей (личностных и социальных) «эффективного менеджера», выступающих в функции способностей к управленческой деятельности.

**Менеджмент-аудит** — исследование всех аспектов деятельности организации в целях разработки рекомендаций по изменению практики управления и выявлению сфер деятельности, в которых имеются наибольшие возможности сокращения расходов издержек производства.

## КРАЙНИЙ ТЕРМИНОЛОГИЧЕСКИЙ СЛОВАРЬ

**Миссия** — основная, глобальная цель организации, в которой она публично провозглашает свое видение собственного общественного предназначения.

**Мобилизационная готовность памяти** — интегральное свойство оперативной памяти руководителя, обеспечивающее быструю, точную и полную актуализацию информации прошлого профессионального опыта, адекватную содержанию управленческой ситуации.

**Мотивационное обогащение труда** — система методов и процедур, направленных на увеличение мотивационного потенциала деятельности исполнителей, насыщение ее мотивами различных типов и уровней.

**Мотивационная система личности** — целостная организация всех побудительных сил активности, лежащих в основе поведения и деятельности человека. Включает ряд основных компонентов: потребности, собственно мотивы, интересы, влечения, убеждения, цели, установки, стереотипы, нормы, ценности и др.

**Мотивация достижения** — потребность в достижении высоких результатов поведения и максимальном удовлетворении всех иных потребностей. Рассматривается как метамотивация, регулирующая меру выраженности всех других мотивов.

**Мотивация самоактуализации** — высший уровень в иерархии мотивов личности, состоящий в потребности личности к возможно более полной реализации своего потенциала, в потребности самореализовать себя.

**Мотивирование** — одна из основных функций управления, состоящая в стимулировании исполнителей на достижение общих целей организации.

**Неформальные организации** — 1) спонтанно возникающие группы людей, которые регулярно вступают во взаимодействия для достижения определенных целей; 2) общая структура таких групп в пределах всей формальной организации.

**Новаторско-аналитический стиль управления** — стиль, характеризующийся открытостью и чувствительностью к новой информации и идеям, склонностью к инновациям, генерированием большого числа собственных идей и альтернатив, хорошей интеграцией коллективных действий, готовностью привлечь подчиненных к реализации управленческих функций.

**Нормативно-одобренный способ деятельности** — обобщенный и закрепленный должностными инструкциями, рассчитанный на абстрактного субъекта и усредненные условия регламентированный способ выполнения деятельности.

**Обратная связь** — 1) реакция на сообщение, которая помогает отправителю, источнику информации определить, понята ли передан-

ная им информация; 2) средство обеспечения сличения реально достигнутого результата с идеально сформулированной целью.

**«Обратное мышление» (hindsight)** — явление, состоящее в склонности людей считать, что в прошлом им наиболее правдоподобным казалось то, что в действительности произошло.

**Обучаемость** — одна из общих способностей личности: 1) восприимчивость к обучающим воздействиям в новой ситуации; 2) способность к быстрому и качественному усвоению знаний, умений и навыков.

**Общие способности** — индивидуально-психологические свойства личности, являющиеся условиями достижения, высокой эффективности во многих видах деятельности. Включают интеллект, обучаемость, креативность, рефлексивность, активность, саморегуляцию.

**Объем управления** — число людей, находящихся в непосредственном подчинении руководителя.

**Оперативная единица (восприятия, памяти)** — форма организации и структурирования перцептивной информации и мнемического опыта; комплекс информационных признаков системы управления, характеризующийся целостностью и осмысленностью. Воспринимается, сохраняется и вспоминается как нечто единое («многое, мыслимое как единое»).

**Оперативный образ управляемой системы** — целостное схематизированное представление об основных параметрах организации во всем комплексе их взаимосвязей и зависимостей. Характеризуется свойствами обобщенности, осмысленности, схематизированности, лаконичности, прагматичности, функциональной деформации и адекватности.

**Операционная система организации** — общая система производственных функций, состоящая из трех подсистем: перерабатывающей, обеспечения и планово-контрольной.

**Организационная культура** — наличие у всех членов организации общих целей, их непосредственное участие в выработке путей достижения этих целей, заинтересованность в достижении общих конечных результатов организации.

**Организационная структура** — логическое соотношение уровней управления и функциональных областей, организованных таким образом, чтобы обеспечить эффективное достижение целей организации.

**Органическая структура** — тип организационной структуры, позволяющий гибко реагировать на изменения в окружающей среде и тем самым принципиально отличающийся от бюрократической (механистической) структуры.

**Ответственность** — принимаемые субъектом обязательства выполнять задания, обеспечивая их удовлетворительное завершение, а также быть подвергнутым санкциям в случае их невыполнения.



## КРАТКИЙ ТЕРМИНОЛОГИЧЕСКИЙ СЛОВАРЬ

**Партисипативный стиль управления** — стиль, характеризующийся привлечением исполнителей к реализации собственно управленческих функций, их соучастием в решении основных задач, связанных с выработкой целей и планов организации, с поиском путей их реализации.

**Персонафикация** — процесс трансформации групповых (организационных) целей, ценностей, интересов, мнений в индивидуальные.

**Планирование** — 1) процесс разработки стратегии и тактики достижения целей, а также программы их реализации; 2) одна из основных функций управления, связанная с разработкой и реализацией планов организации; 3) интегральный процесс психической регуляции деятельности, направленный на разработку программ индивидуальной деятельности.

**Плановые предположения** — результаты процесса прогнозирования в виде определенных прогнозов будущего развития событий во внешней и внутренней среде организации.

**Плоская структура** — структура управления, имеющая малое число уровней управления и широкий объем управления на каждом из них.

**Поведение, ориентированное на контроль** — стремление подчиненных вкладывать больше усилий в те области деятельности, которые контролируются и проверяются руководством, и пренебрегать деятельностью в тех областях, которые не являются объектом пристального контроля.

**Политика** — общие ориентиры для действий и принятия решений организацией, регулирующие выработку и реализацию ее планов.

**Попустительский стиль управления** — *см. Либеральный стиль управления.*

**Потребность** — один из основных компонентов мотивационной системы личности; состояние индивида, создаваемое испытываемой им нуждой в объектах, необходимых для его существования и развития, и выступающее источником его активности.

**Практически-социальный интеллект** — специфический симпто-мокомплекс интеллектуальных качеств, наиболее соответствующих требованиям управленческой деятельности. Характеризуется доминированием свойств практического мышления, его конвергентного типа, а также функций вербального и кристаллизованного интеллекта.

**Предприниматель** — человек, который идет на риск при создании новой организации или при внедрении новой идеи, продукта или услуги.

**Представительская функция** — одна из функций руководителя, при осуществлении которой он наделяется правом выступать от имени организации в целом при осуществлении внешних коммуникаций.

**Принятие управленческого решения** — любой процесс выбора, связанный с реализацией управленческих функций и реализующийся либо в индивидуальной деятельности руководителя, либо в различных формах коллегиальных решений.

**Прогнозирование** — 1) одна из управленческих функций, направленная на предвидение возможных изменений внешней и внутренней среды организации и их учет при управлении ею; 2) регулятивный психический процесс, выступающий в индивидуальной деятельности в форме антиципации; 3) метод планирования, в котором предсказание будущего опирается на накопленный опыт и текущие предположения относительно будущего.

**Программа** — результат планирования, представляющий целостную и согласованную последовательность действий и процедур достижения целей, их распределение по подразделениям и отдельным исполнителям, а также синхронизированную между ними по времени.

**Проектная структура** — временная организационная структура, формирующаяся для достижения конкретной, четко очерченной цели.

**Производственно-технологические функции** — совокупность функций руководителя, связанных с управлением операционной подсистемой организации.

**Профессиограмма** управленческой деятельности — подробная и систематизированная характеристика содержания, условий, требований деятельности, а также тех психологических условий, которые необходимы для ее эффективного осуществления.

**Псевдоавторитет** — собирательное понятие для обозначения ряда неадекватных личностных установок при реализации руководителем своих властных полномочий.

**Психические состояния** — понятие, используемое для условного выделения в психике ее относительно статического момента, в отличие от понятия «психические процессы», подчеркивающего динамические моменты психики, и понятия «психические свойства», указывающего на закрепленность проявлений психики в структуре личности.

**Психограмма руководителя** — важнейшая часть профессиограммы, состоящая из перечня основных качеств личности, необходимых для ее эффективного осуществления (профессионально-важных качеств), а также из перечня требований к профессиональным знаниям и управленческим умениям.

**Психологические свойства деятельности** — совокупность основных характеристик деятельности, включающая свойства целенаправленности, мотивированности, осознаваемости, произвольности, предметности, активности, адаптивности, системности.

**Психотерапевтическая функция руководителя** — одна из управленческих функций, принадлежащая к группе кадровых функций и

направленная на обеспечение оптимального (комфортного) организационного климата. Реализуется в основном посредством индивидуальных бесед руководителя с подчиненными.

**Реактивное сопротивление личности** — специфическая форма реагирования личности на внешние воздействия, имеющая противоположную по отношению к ним направленность.

**Реализуемость** — одно из важнейших свойств любых продуктов управленческой деятельности (целей, планов, решений и др.), состоящее в возможности их осуществления в данных конкретных обстоятельствах и при наличии конкретных ресурсов (материальных, кадровых, организационных, временных).

**Регулятивные психические процессы** — процессы, реализующие регулятивную подсистему психики и направленные непосредственно на организацию деятельности и поведения. Включают процессы целеполагания, антиципации, прогнозирования, принятия решения, планирования, программирования, самоконтроля, коррекции и обозначаются термином «интегральные процессы психической регуляции деятельности».

**Репродуктивный стиль управления** — стиль, характеризующийся стремлением к максимальной опоре при осуществлении управленческих функций на прошлый профессиональный опыт и решением управленческих задач по типу репродукции одного из вариантов, содержащихся в нем.

**Референтная группа** — любая реальная или воображаемая группа, со стандартами и нормами которой идентифицирует себя индивид. Выполняет две основные функции — нормативную и оценочную.

**Рефлексия** — процесс отражения субъектом содержания собственной психики, самовосприятие содержания психических процессов, свойств, состояний, а также их регуляции.

**Риск** — сочетание уровня неопределенности в предсказании результата со значимостью его последствий для личности (или организации).

**Ролевая дифференциация** — процесс и результат разделения обязанностей между членами группы (организации) при достижении целей совместной деятельности.

**Руководство организацией** — способность оказывать влияние на отдельных лиц и на группы, побуждая их работать на достижение целей организации.

**Самодетерминированность** — личностное свойство «эффективного менеджера», состоящее в преобладании устойчивых внутренних диспозиций в качестве основных мотиваторов поведения и управленческих воздействий.

**Самоконтроль** — один из регулятивных процессов, содержанием которого является мониторинг за ходом и промежуточными результатами индивидуальной деятельности.

**Сдвиг риска** — явление повышения степени рискованности принимаемых решений в условиях группы по сравнению с индивидуальными решениями.

**Скалярная цепь** — иерархия уровней управления, создаваемая делегированием полномочий для осуществления вертикального разделения координированных работ (обозначается также как «цепь команд»).

**Слухи** — специфический вид межличностных неформальных коммуникаций, в процессе которых сюжет, до известной степени отражающий некоторые реальные или вымышленные события, становится достоянием обширной диффузной аудитории.

**Совместная деятельность** — деятельность двух или более людей, имеющих общую цель.

**Социабельность** — свойство личности, характеризующее меру ее включенности в социальную микросреду и основывающееся на сочетании способности и потребности к установлению межличностных контактов.

**Социальная ингибция** — тенденция снижать показатели индивидуальной исполнительской деятельности, а также качества психической деятельности в условиях группового окружения.

**Социальная фасилитация** — облегчающее, т.е. усиливающее влияние социальных факторов на качество исполнительской деятельности индивида и показатели его психического функционирования.

**Социотехническая система** — система, включающая два взаимосвязанных компонента — людей и технологию. Родовое понятие по отношению ко всем организационным системам.

**Специальные способности** — 1) индивидуально-психологические свойства личности, являющиеся условиями достижения высоких результатов при выполнении какого-либо одного вида деятельности; 2) высокая мера развития отдельных психических функций и процессов.

**Способности** — индивидуально-психологические особенности личности, являющиеся условиями успешного выполнения той или иной продуктивной деятельности.

**Среда косвенного воздействия** — внешняя среда, факторы которой могут не оказывать немедленного и прямого воздействия на организацию, но тем не менее влияют на нее.

**Среда прямого воздействия** — внешняя среда, факторы которой оказывают немедленное и прямое воздействие на организацию.

**Статус** — понятие, обозначающее либо нормативно регламентированное (формально устанавливаемое), либо неформально сложившееся положение человека в системе межличностных отношений, в групповой (организационной) иерархии, а также меру его влияния на них.

**Стиль управления** — система обобщенных способов и форм поведения руководителя в отношениях с подчиненными в процессе достижения поставленных целей.

## КРАТКИЙ ТЕРМИНОЛОГИЧЕСКИЙ СЛОВАРЬ

Стратегическое планирование — набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке конкретных стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.

Страхи на рабочем месте — стабильные негативные эмоциональные состояния, возникающие как ответ на реальную или потенциальную угрозу блокирования основных профессиональных мотивов личности.

Стресс — состояние повышенной эмоциональной напряженности, возникающее в ответ на различные экстремальные воздействия (стрессоры).

Структура управленческих решений — строение процесса принятия управленческих решений, включающее три аспекта: 1) формальную структуру, состоящую из цели, правил, критериев, способов, альтернатив, информации, гипотез; 2) уровневую структуру, состоящую из пяти уровней (автократического, автономного, локально-коллегиального, интегра-тивно-коллегиального и метаколлегиального); 3) операционную структуру, состоящую из системы согласованных действий по выработке, принятию, реализации решений и контролю за их исполнением.

Тактика — краткосрочная стратегия для достижения цели, разрабатываемая обычно на уровне руководителей среднего звена.

Текущий интеллект — система интеллектуальных процессов, механизмов и навыков, обеспечивающих продуктивную переработку информации и относительно независимых от прошлого опыта, от степени овладения личностью социально-культурными знаниями и нормами.

Терблиг — простейший элемент профессиональной деятельности, рассматривающийся в качестве единицы при ее анализе. Для управленческой деятельности в роли терблигов иногда рассматриваются «мелкие дела руководителя».

Толерантность к неопределенности — устойчивость руководителя к действию фактора неопределенности внешней и внутренней среды, являющаяся одним из основных профессионально-важных качеств руководителя. Определяется сочетанием когнитивных способностей к снятию неопределенности и эмоциональной тенденцией к восприятию неопределенных ситуаций как, хотя и трудных, но не психот-равмирующих.

Убеждение — использующийся в управленческих коммуникациях метод воздействия на личность через обращение к ее собственному критическому суждению. Основа убеждения — логическая аргументация фактов.

Управление персоналом — направление в современном менеджменте, связанное с систематизированным и комплексным решением всех кадровых проблем организации, с обеспечением кадровых функций управления.

**Управленческая деятельность** — тип профессиональной деятельности, специфика которого определяется ее основной и наиболее общей задачей — необходимостью «^организации деятельности других людей в направлении достижения общих целей, а также опорой при этом на принцип иерархии.

**Уровень руководства** — принадлежность руководителя к одному из трех основных значений общего «континуума управления» — высшему, среднему или низовому.

**факторы гигиены** — факторы, наличие которых снимает чувство неудовлетворенности работой, но само по себе не повышает удовлетворенности от нее.

**Факторы-мотиваторы** — факторы, которые непосредственно связаны с содержанием самой работы, а их наличие прямо ведет к повышению удовлетворенности от ее выполнения.

**фасцинация** — специально организованное сопровождение коммуникации («обрамление высказывания») в целях повышения ее эффективности.

**фаворитизм** — тенденция руководителя благоприятствовать отдельным подчиненным или подразделениям в процессе их восприятия, оценки и действий в отношении них.

**физиогномический редукционизм** — феномен социальной перцепции, состоящий в выведении особенностей психики коммуниканта из его внешнего облика.

**формальная организационная структура** — тип организационной структуры, построенной в соответствии с видами работ, выполняемых отдельными подразделениями.

**Фрейм управленческой ситуации** — схематизированное визуализированное представление той или иной ситуации, состоящее из ее обобщенного «каркаса», воспроизводящего ее устойчивые характеристики, и «узлов», чувствительных к ее изменяющимся характеристикам, способных изменяться в зависимости от внешних условий.

**Фрустрация** — психическое состояние, возникающее вследствие реальной или воображаемой помехи, препятствующей достижению высокомотивированной и субъективно значимой цели.

**Функциональный анализ** — основной способ организационного и психологического изучения управленческой деятельности, в основе которого лежит ее расчленение (декомпозиция) на основные управленческие функции и их последующее исследование.

**Функция управления** — согласованная система качественно сходных задач, «направленных на обеспечение какого-либо важнейшего аспекта управленческой деятельности.

**Харизма** — влияние, основанное на свойствах личности руководителя или его способности привлекать сторонников.

## КРАТКИЙ ТЕРМИНОЛОГИЧЕСКИЙ СЛОВАРЬ

**Целевое управление (management by objectives)** — процесс, состоящий из четырех основных этапов: 1) выработка четкой цели; 2) разработка реалистических планов ее достижения; 3) систематический контроль качества и результатов работы; 4) принятие корректирующих мер для достижения результатов.

**Целеполагание** — 1) одна из функций управления, состоящая в выработке конкретных конечных состояний организационной деятельности; 2) вид регулятивных психических процессов, содержанием которого является генерация и формулировка целей индивидуальной деятельности, а также их конкретизация на подцели различных уровней соподчиненности.

**Централизация** — условие, при котором право принимать наиболее важные решения остается за высшим уровнем управления.

**Эвстресс** — эвристический стресс; фаза и тип стресса, характеризующиеся повышением продуктивности психической и исполнительской деятельности.

**Экспрессивные процессы** — процессы, возникающие в ходе межличностного взаимодействия членов группы, непосредственно связанные с формированием и выражением их оценочных и эмоциональных отношений друг к другу.

**Экстернальный тип руководителя** — руководитель, не считающий себя ответственным за события собственной жизни и большинство организационных событий, склонный объяснять их причины обстоятельствами.

**Экстрапунитивные реакции** — тип реагирования личности на состояние фрустрации, характеризующийся внешней направленностью, вымещением негативных эмоций на других и провоцирующий агрессивные формы поведения.

**Элиминативное поведение** — форма поведения руководителя в ситуациях неопределенности, направленная на то, чтобы избежать самостоятельного принятия решения, а также недопущение и предупреждение таких ситуаций.

**Эмоции** — психическое отражение в форме непосредственного пристрастного переживания жизненного смысла явлений и ситуаций, обусловленного отношением их объективных свойств к потребностям субъекта.

**Эмоциональная резистентность** — устойчивость личности к эмоциональным факторам.

**Эмпатия** — понимание состояний другого человека (преимущественно — эмоциональных) в форме сопереживания, вчувствования в его внутренний мир.

**Этапы карьеры** — основные и закономерно сменяющие друг друга макростадии профессионального пути личности.

**Эффект бумеранга** — явление «отраженного воздействия», когда управленческие влияния на исполнителя (или группу) порождают аналогичные по содержанию, но часто более сильные ответные действия с их стороны.

**Эффект ореола** — тенденция давать обобщенную и одинаковую оценку всем параметрам ситуации или личности без их критической дифференциации; может быть либо преувеличенно позитивной, либо негативной.

**«Эффективный менеджер»** — условное понятие, обозначающее идеального руководителя, знающего основные положения теории управления, умеющего их действенно реализовать на практике, характеризующегося высокой профессиональной компетентностью.

**«Я-зеркальное»** — система представлений о собственной личности, формирующаяся на основе восприятия ее оценок, демонстрируемых другими людьми.



Приложение

«Управленческий континуум» (по К.С. Джорджу)

Годы	Индивидуум или этническая	Основной вклад в развитие менеджмента
4000 до	Египтяне	Признание необходимости планирования, организации и
3000	Шумеры	Письменность; регистрация фактов
2600	Египтяне	Децентрализация и организация
1800	Хаммурапи	Использование свидетелей и письменных документов для контроля; установление
1600	Египтяне	Централизация в управлении
1491	Епреи	Концепции организации, скалярный принцип, принцип
1100	Китайцы	Признание необходимости организации, планирования,
500	Менциус	Признание необходимости систем и
500	Китайцы	Признание принципа
400	Ксенофонт	Признание менеджмента как особого вида искусства
350	Платон	Формулировка принципа
325	Александр	Создание штаба
20 н.э.	Иисус	Единоначалие. Золотое правило. Человеческие отношения
284	Диоклетиан	Делегирование полномочий
900	Аль-Фараби	Требования к руководителю
1436	Венецианцы	Учет издержек производства; чеки и балансы для контроля; присваивание номеров при инвентаризации; метод конвейера; управление кадрами; стандартизация
1500	Томас Мор	Призыв к усилению специализации; анализ недостатков плохого
1525	Макиавелли	Осознание принципа массового согласия; признание необходимости целеустремленности в организации;
1776	Дж. Стюарт	Истоки теории власти

ПРИЛОЖЕНИЕ

1776	Адам Смит	Применение принципа специализации к промышленным рабочим; концепции контроля;
1799	Эли Уитни	Научные методы; использование методов исчисления себестоимости; контроль качества;
1800	Джеймс Уатт, Маттеус Булгон, Сохо	Стандартные операции; спецификации; планирование; стимулирование заработной платой; стандартное время; Рождественские праздники для рабочих;
1810	Роберт Оуэн	Ответственность за подготовку рабочих; строительство домов с
1820	Джеймс	Анализ
1855	Генри Пур	Принципы организации, связи информации на железных
1856	Даниэл Б. К.	Использование организационных схем для демонстрации
1886	Генри К.	Искусство менеджмента;
1900	Фредерик У. Тэйлор	Научный менеджмент; системный подход; кадровый менеджмент; необходимость кооперации между трудом и менеджментом; высокая заработная плата; равноправие между трудом и менеджментом; функциональная организация; система оценки себестоимости; стандартизация рабочего времени;
1900	Франк Б.	Наука мотивационных
1901	Гекри Л. Ганг	Задания и система поощрения; гуманный подход к труду; схемы Ганта; ответственность
1910	Гуго	Использование психологии в менеджменте и работе
1911	Лж. К.	Первый учебник менеджмента
1916	Акри	Первая полная теория менеджмента; преподавание
1916	Александр Г. Черч	Функциональная концепция менеджмента; первый американец, рассмотревший весь комплекс
1921	Вальтер Д.	Привнес психологические знания в рекламное дело и работу с
1927	Элтон Мэйо	Социологическая концепция групповых устремлений
1928	Т.К. Фрай	Статистические основы теории
1930	Мэри П. Фоллет	Философия менеджмента, основанная на индивидуальной мотивации Гантухой

**ПРИЛО  
ЖЕНИ  
Е**

1938	Честер Гертнер	Теория организации; социологические аспекты ме-
1938	П.М.С.	Операционные
1943	Линдэлл	Корреляция принципов
1947	Макс Вебер, Ренсис	Упор на психологию и исследования человеческих отношений в теории организации
1949	Норберт Винер,	Системный анализ и теория информации в менеджменте
1951	Франк Абраме,	Ввели искусство управления в мышление менеджеров
1955	Герберт Саймон, Левитт	Придали особое значение поведению человека при принятии решений, которое рассматривалось
1960	Дуглас МакГрегор	Доказал, что отношение менеджера к своим подчиненным существенно влияет на их поведение и на рабочий климат в организации. В «теории Х» — утверждение приоритета контролирующего
1965	Игорь Ансофф	Подверг сомнению прежние методы долгосрочного планирования и предложил модель стратегического
1975	Вильям Оучи	Развитие теории фирмы. Несовершенства рынка — причина
1975	Геральд Селенский	Теория властных структур внутри и между организациями
1976	Розмари Стюарт	Альтернативы и ограничения действий менеджера в разнообразных ситуациях и
1980	Л. Портер	Выдвинул новые идеи относительно конкурентной стратегии, конкурентоспособности, потребительских качеств продукции
1982	Джон Коттер	Исследование работы высших
1982	Геренс Дил, Алан Кеннеди	Создали концепцию корпоративной культуры как важнейшего фактора, влияющего на «организационное
1985	Том Питере	Отношение к потребителям как к людям, а к персоналу организации — как к важному ресурсу развития

## Литература

1. *Американский капитализм и управленческие решения* / Под ред. Л. И. Евенко. М., 1977.
2. *Андреева Г.М., Богомолова Н.Н., Петровская Л.А.* Современная социальная психология на Западе. М., 1980.
3. *Ансофф И.* Стратегическое управление. М., 1989.
4. *Арбиб М.* Метафорический мозг. М., 1976.
5. *Белкин П.Г., Емельянов Е.Н., Иванова М.А.* Социальная психология научного коллектива. М., 1987.
6. *Блейк Р., Моутон Д.* Научные методы управления. Киев, 1990.
7. *Бодалев А.А.* Восприятие человека человеком. М., 1982.
8. *Брэддик у.* Менеджмент в организации. М., 1997.
9. *Вебер М.* Избранные произведения. М., 1990.
  
10. *Вендров Е.Е.* Психологические проблемы управления. М., 1969.
11. *Выготский А.С.* Мышление и речь // Собр. соч.: В 6 т. М., 1982. Т. 2.
12. *Вудкок М., Фрэнсис А-* Раскрепощенный менеджер. М., 1991.
13. *Генов Ф.* Психология управления. М., 1982.
14. *Головаха Е.И.* Структура групповой деятельности. Социально-психологический анализ. Киев, 1979.
15. *Грачев М.В.* Суперкадры: управление персоналом и международные корпорации. М., 1993.
16. *Грейсон Дж., О'Дейл К.* Американский менеджмент на пороге XXI века. М., 1991.
17. *Данилов-Данильян В.И.* Бегство к рынку. М., 1991.
18. *Дизель П., МакКинси у., Ренан Д.* Поведение человека в организациях. М., 1993.
19. *Диксон П.* Фабрики мысли. М., 1976.
20. *Дружинин В.Н.* Психология общих способностей. М., 1995.
21. *Евенко АМ.* Вступительная статья к книге М. Мескона и др. «Основы менеджмента». М., 1992.
  
22. *Евенко АМ.* Организационные структуры управления промышленными корпорациями США. М., 1983.
23. *Ерманский О.А.* Легенда о Форде // Научная организация труда и управления. М., 1966.

24. Журавлев А.А., Рубахин В.Ф., Шорин В.Г. Индивидуальный стиль руководства производственным коллективом. М., 1976.
25. Залмах В.П. Выработка управленческих решений на производстве. Рига, 1978.
26. Зеленский Я. Организация трудовых коллективов. М., 1984.
27. Зигерт В., Аанг А. Руководить без конфликтов. М., 1990.
28. Кайдалов Д.П., Суименко Е.И. Психология коллегиальности и единоначалия. М., 1979.
29. Как добиться успеха / Под ред. В.Е. Хруцкого. М., 1991.
30. Карнги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. М., 1994.
31. Карпов А.В. Психологический анализ трудовой деятельности. Ярославль, 1988.
32. Карпов А.В. Психология принятия решения в профессиональной деятельности. М., 1991.
33. Карпов А.В. Психология принятия управленческих решений. М., 1998.
34. Киллсн К. Вопросы управления. М., 1981.
35. Китов АМ. Психология хозяйственного управления. М., 1977.
36. Козелицкий Ю. Психологическая теория решений. М., 1979.
37. Ковалевски С. Научные основы административного управления. М., 1979.
38. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий. М., 1987.
39. Красовский Ю.Д. Управление поведением в фирме. М., 1997.
40. Кричевский Р.Л. Если вы — руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. М., 1993.
41. Кудряшова Л.Д. Каким быть руководителю: психология управленческой деятельности. Л., 1986.
42. Кухюткин Ю.Н. Эвристические методы в структуре решений. М., 1970.
43. Кунц Г., О'Бриннх С. Управление. Системный и ситуационный анализ управленческих функций. М., 1981.
44. Курс для высшего управленческого персонала / Под ред. В.И. Терещенко. М., 1970.
45. Курс практической психологии / Под ред. Р.Р. Кашапова. Можайск, 1992.
46. КХОА И. Эффективность управленческих решений. М., 1975.
47. Ааданов ИД. Практический менеджмент. М., 1995.
48. Лебедев В.И. Психология и управление. М., 1990.
49. Леонтьев А.Н. Избранные психологические произведения. М., 1983.

50. *Линдсхи ДБ.* Эмоции // Экспериментальная психология. М., 1960.
51. *Ломов Б.Ф.* Методологические и теоретические проблемы психологии. М., 1984.
52. *Ломов Б.Ф., Сурков Е.Н.* Антиципация в структуре деятельности. М., 1984.
53. *Маишутлов Н.С., Уманский Л.И.* Организатор и организаторская деятельность. Л., 1975.
54. *Мартынов Е.А.* Профессионалы в управлении. Л., 1991.
55. *Мейстер Дж.* Эргономические основы разработки сложных систем. М., 1979.
56. *Менеджмент организации* / Под ред. З.П. Румянцевой. М., 1995.
57. *Мерсер Д.* ИБМ: управление самой преуспевающей корпорацией мира. М., 1991.
58. *Мескон М., Альберт М., Хедури Ф.* Основы менеджмента. М., 1992.
59. *Мильнер Б.З.* Организация программно-целевого управления. М., 1980.
60. *Милич П.* Как проводить деловые беседы. М., 1983.
61. *Монтень М.* Опыты. М., 1979.
62. *Морита А.* Сделано в Японии. М., 1990.
63. *Муздыбаев К.* Психология ответственности. Л., 1983.
64. *Наполеон.* Избранные произведения. М., 1941.
65. *Наумова Н.Ф.* Психологические механизмы свободного выбора // Системные исследования, 1983. М., 1984.
66. *Научная организация труда и управления.* М., 1966.
67. *Никифоров Г.С.* Самоконтроль человека. Л., 1988.
68. *Ниссинсн Й., Вуотилайнен Э.* Время руководителя: эффективность использования. М., 1988.
69. *Нормативные и дескриптивные модели принятия решения.* М., 1981.
70. *Общение и оптимизация совместной деятельности* / Под ред. В.С. Агеева. М., 1987.
71. *Омаров А.М.* Управление: искусство общения. М., 1983.
72. *Ошанин ДА.* Концепция оперативности отражения в инженерной и общей психологии // Инженерная психология. М., 1977.
73. *Паршин Б.Д.* Основы социально-психологической теории. М., 1971.
74. *Пиз А.* Язык телодвижений. М., 1996.
75. *Питере Т., Уотсман Р.* В поисках эффективного управления. М., 1988.
76. *Планкетт Л., Хейл Г.* Выработка и принятие управленческих решений. М., 1984.

77. *Паркинсон СИ.* Законы Паркинсона: Сборник. М., 1989.
78. *Практическое мышление: функционирование и развитие / Под ред. Д.Н. Завалишиной.* М., 1988.
79. *Пригожин АМ.* Организации: системы и люди. М., 1983.
80. *Психологические аспекты управления.* М., 1984.
81. *Психологические проблемы современного руководителя.* М., 1982.
82. *Рубинштейн С.А.* Основы общей психологии. М., 1946.
83. *Саймон Г.* Наука об искусственном. М., 1973.
84. *СВЕЩИЦКИЙ А.Л.* Социальная психология управления. Л., 1983.
85. *Секреты* умелого руководителя. М., 1991.
86. *Система* работы с кадрами управления. М., 1984.
87. *Синк Л С.* Управление производительностью. М., 1989.
88. *Совместная деятельность / Под ред. Б.Ф. Ломова.* М., 1988.
89. *Старобинский Э.Е.* Как управлять персоналом? М., 1997.
90. *Тарасов В.К.* Персонал — технология: отбор и подготовка менеджеров. М., 1989.
91. *Тарле Е.* Наполеон. М., 1941.
92. *Теплов Б.М.* Ум полководца // Проблемы индивидуальных различий. М., 1961.
93. *Типы* руководителей — стили управления. Новосибирск, 1992.
94. *Тичи Н., Деванна М.* Лидеры реорганизаций. М., 1990.
95. *Трусов В.П.* Социально-психологические исследования когнитивных процессов. Л., 1980.
96. *Тэйлор Ф.У.* Научная организация труда // Научная организация труда и управления. М., 1966.
97. *Уиткин Э.* Профессия — менеджер. М., 1992.
98. *Управление* — это наука и искусство. М., 1992.
99. *Филиппов А.В.* Работа с кадрами. Психологический аспект. М., 1984.
  
100. *Фишер Р., Юри У.* Путь к согласию или переговоры без поражения. М., 1992.
101. *Фостер Р.* Обновление производства: атакующие выигрывают. М., 1987.
102. *Хекхаузен Х.* Мотивация и деятельность. М., 1986. Т. 1, 2.
103. *Холодная М.А.* Психология интеллекта: парадоксы исследования. М., 1996.
104. *Хофман И.* Активная память. М., 1986.
105. *Хряцсва Н.Ю.* Деловое общение руководителя. Л., 1990.
106. *Шадриков В.Д.* Способности и деятельность. М., 1995.

107. *Швальбс В., Швальбс Х.* Личность, карьера, успех. М., 1993.
108. *Шепель ВМ.* Управленческая психология. М., 1984.
109. *Шибутани Т.* Социальная психология. М., 1970.
110. *Шихирев П.Н.* Современная социальная психология в Западной Европе. М., 1985.
111. *Энксльман Н.* Преуспевать с радостью. М., 1993.
112. *Якокка Л.* Карьера менеджера. М., 1990.
113. *Ackoff R.L.* Scientific Method. Optimistic Applited Decision. N.Y., 1969.
114. *AXbrecht K.* Stress and manager. N.Y., 1979.
115. *Argyris C* Intergrating the Individual and the Organization. N.Y., 1964.
116. *Arrow K.I.* Social Choice and Individual Values. N.Y., 1957.
117. *Atkinson J.W.* Motivational Determinants of Risk-Taking Behavior // Psychol. Rev. 1957. V. 64.
118. *Barnard Cb.l.* The Function of the Executive. Cambridge, 1938.
119. *Bass B.* Leadership. Psychology and Organizational Behavior. N.Y., 1960.
120. *Boring E.G.* History of Experimental Psychology. N.Y., 1950.
121. *Brchm J.W.* A Theory of Psychological Reactance. N.Y., 1970.
122. *Broadbent D.E.* Decision and Stress. N.Y., 1971.
123. *Carrol S., Tost H.* Organizational Behavior. Chicago, 1977.
124. *Chandler A.D.* Strategy and Structure. Cambridge, 1964.
125. *Child J.* Organizations: A guid to problems and practice. N.Y., 1985.
126. *Clare R.B.* Group-induced Shift Toward Risk: A Critical Appraisal // Psychol. Bull. 1971. V. 76.
127. *Conflict and Consensus.* A General Theory of Collective Decision. N.Y., 1996.
128. *Communication and Group-Decision Making / Ed by R. Hirokawa, M. Poole.* Texas AM University, 1996.
129. *Cowan T.A.* Decision Theory in Law // Science. 1963. V. 6.
  
130. *Cunvning M.* The Theory and Practice of Personnel Management. London, 1968.
131. *Davis K., Frederic W.* Business in Society. N.Y., 1984.
132. *Davis K.* Human Behavior at Work. N.Y., 1977.
133. *Dcnnet D.C.* Brainsorms. Cambridge, 1981.
134. *Drucker P.* Managing in Turbulent Times. N.Y., 1980.
135. *Eden C (Ed.).* Managerial and Organizational Cognition. N.Y., 1998.
136. *Edwards W.* Behavioral Decision Theory // Amer. Rev. of Psychol. 1961. V. 12.



137. *Festinger L* Conflict, Decision and Dissonance. Stanford, 1964.
138. *Fiedler F.* A Theory of Leadership Effectiveness. N.Y., 1967.
139. *Ficshoff G., Bcyth R.* «I know it Would Happen» // Org. Behav. and Human. Perform. 1975. V. 13.
140. *Fishburn P.C.* The Theory of Social Choice. Princeton, 1973.
141. *Fraud V.E.* Die Psychotherapy in der Praxis. Wien, 1947.
142. *Fiedman M., Rosenman R.* The key cause — type A behavior pattern // Stress and coping. N.Y., 1977.
143. *French W.* The Personnel Management Process. Boston, 1982.
144. *Ghiselli E.E.* Intelligence and managerial success // Psychol. Report. 1963. V. 121.
145. *Gibb J.R.* The Effect of Group Size // Amer. Psychol. 1951. V. 6.
146. *Goetz B.E.* Management Planning and Control. N.Y., 1947.
147. *Gordon M.* Synectic. N.Y., 1962.
148. *Graen G.B., Casbman J.F.* A Role-Making Model of Leadership in Formal Organization // Leadership Frontiers. Ohio, 1975.
149. *Green S.G., Mitchell T.R.* ' Attributional processes of leader in leader-member interaction // Org. Behav. and Human. Perform. 1979. V. 23.
150. *Hachnan J.R., Porter L.W.* Expectancy Theory predictions of work effectiveness // Org. Behav. and Human. Perform. 1968. V. 3.
151. *Herscy P., Blanchard K.* Management and Organizational Behavior. N.Y., 1982.
152. *Hoffman L.R., Stein R.L.* The Hierarchical Model of Problemsolving Groups // Small Groups and Social Interaction. London, 1983.
153. *Hollander E.P.* Leader, Groups and Influence. N.Y., 1964.
154. *Howard R.A.* The Foundation of Decision Analysis // IEEE Transaction on systems Science. 1968. V. 3.
155. *Irwin F.W.* Stated Expectation as Functions of Probability and Desirability of Outcoms // Journ. of Person. 1953. V. 21.
156. *Johns G.* Organizational Behavior. N.Y., 1983.
157. *Janis D.* Victims of Groupthink. Boston, 1972.
158. *Kahneman D., Slavic H., Tversky A.* Judgement under Uncertainty. Cambridge, 1982.
159. *Katz D., Kahn R.* The Social Psychology of Organizations. N.Y., 1966.
160. *Koontz H.* The management theory jungle // J. Of the Acad. of Manag. 1961. V. 4.
161. *Lawler E.E.* Motivation in Work Organizations. Monterrey, 1973.
162. *Lawrence P., Lorsch J.* Organization and Envioment: Managing Differentiation and Intergration. Boston, 1967.
163. *Las Cases J.* Le Memorial de St. Helen. Paris, 1933.

164. *Leawitt H.J.* Managerial Psychology. Chicago, 1964.
165. *Lewin K.* Group Decision and Social Change. N.Y., 1947.
166. *Likert R.* New Pattern of Management. N.Y., 1961.
167. *Lorange P.* Corporate Planning: An Executive Viewpoint. N.J., 1980.
168. *Lord R.G., Aliidger CM.* A comparison of four information processing model of leadership // Acad. Manag. Journ. 1980. V. 23.
169. *Luthans F.* The Contingency Theory of Management: A Path out the Jungle // Busin. Horizons, June, 1973.
170. *Maclagan P.* Management and Morality. Chicago, 1998.
171. *Manteuffel R.* Zarzadzanie przedsilbiorstwem rolniczym. Warszawa, 1973.
172. *Mashw A.* Motivation and Personality. N.Y., 1954.
173. *McOeuand B.C.* Power: The Inner Experience. N.Y., 1975.
174. *McOeUand D.C* The achieving Society. N.Y., 1961.
175. *March J., Olsen J.* Ambigity and Choice in Organizations. Bergen, 1976.
176. *March J., Simon H.* Organizations. N.Y., 1958.
177. *MMer E.Y., Rice A.K.* Systems of Organization. N.Y., 1965.
178. *Miner J.B.* The Management Process. N.Y., 1978.
179. *Mintzbcrg H.* The Nature of Managerial Work. N.Y., 1973.
180. *MitcheU T.* Motivation: New Direction Theory and Practice // Acad. of Manag. Rev. 1982. V. 7.
181. *Mooney J.D.* The Principles of Organization. N.Y., 1947.
182. *Nadler D.A., Hachnan J.R., Birdsall T.G.* Managing Organization Behavior. Boston, 1971.
183. *Naisbitt J.* Megatrends. N.Y., 1984.
184. *Nemet C.J.* Differential Contributions of Majority and Minority Infuence // Psychol. Rev. 1984. V. 3.
185. *Organizational Psychology* / Ed. by D.A. Kolb. N.Y., 1984.
186. *Perrow Ch.* Complex Organization. A Critical Essay. N.Y., 1972.
187. *Raia A.R.* Managing by Objectives. N.Y., 1974.
188. *Rabbins S.R.* Organizational Theory. The Structure and Desing of Organization. N.J., 1983.
189. *Sayles L.S., Straus G.* Human Behavior in Organization. N.J., 1966.
190. *Schoderbck P.P.* Management Systems. N.Y., 1971.
191. *Simon H.* Adminisrtativ Behavior. N.Y., 1947.
192. *Simon H., March J.* Organization. N.Y., 1958.
193. *Sparrow J.* Knowledge in Organizations. N.Y., 1998.
194. *Starr M.K.* Management: a Modern Approach. N.Y., 1971.

195. *Stincer G.A.* Top Management Planning. N.Y., 1969.
196. *Stogdill ИМ.* Group productivity, drive and cohesiveness // *Org. Behav. And Human Perform.* 1972. V. 8.
197. *Stogdiu ИМ.* Handbook of Leadership. N.Y., 1974.
198. *Stoncr ИА.* A Comparison of Individual and Group Decision Involving Risk. MIT, 1961.
199. *Sycrt И, March J.* Behavioral Theory of the Firm. N.Y., 1963.
200. *Tompson J.D.* Organization in Action. N.Y., 1967.
201. *Vroom V., Yetton U.* Leadership and Decision-Making. N.Y., 1980.
202. *Woodward J.* Industrial Organization: Theory and Practice. London, 1965.
203. *Wofford J.C.* Organizational Behavior. Boston, 1982.
204. *Young S.* Management: a System Approach. N.Y., 1968.
205. *Yuld G.A.* Leadership in Organizations. N.Y., 1981.

## Оглавление

От автора.....	5
Раздел I. Содержание и структура управленческой деятельности	
Глава 1. Развитие науки управления .....	11
1.1. Предыстория науки управления.....	11
1.2. Основные школы науки управления .....	15
1.3. Общие подходы в теории управления.....	23
1.4. Современное состояние теории управления .....	33
Глава 2. Сущность управленческой деятельности и основ ные подходы к ее исследованию .....	38
2.1. Сущность управленческой деятельности .....	38
2.2. Основные подходы к изучению управленческой деятельности.....	47
2.3. Определение системы основных управленческих функций .....	62
Глава 3. Элементы теории организации.....	65
3.1. Сущность организации.....	65
3.2. Иерархические структуры.....	68
3.3. Адхократические (органические) структуры.....	71
3.4. Основные понятия теории организации .....	75
Глава 4. Функция целеполагания.....	84
4.1. Сущность функции целеполагания .....	84
4.2. Типология целей организации .....	87
4.3. Требования к реализации функции целеполагания. . . 91	

Глава 5. Функция прогнозирования .....	98
5.1. Определение функции прогнозирования .....	98
5.2. Основные виды и типы прогнозирования в управ- ленческой деятельности .....	101
Глава 6. Функция планирования .....	108
6.1. Роль и место планирования в организационном функционировании .....	108
6.2. Структура процесса планирования .....	110
6.3. Типология планирования и его принципы .....	113
Глава 7. Функция организации .....	118
7.1. Понятие организационной функции .....	118
7.2. Процессы делегирования полномочий .....	120
Глава 8. Функции принятия решения .....	126
8.1. Специфика функции принятия решения в дея- тельности руководителя .....	126
8.2. Организационные факторы управленческих реше- ний .....	130
8.3. Нормативная структура процесса принятия управ- ленческого решения .....	133
8.4. Типология управленческих решений и нормативные требования к ним .....	136
Глава 9. Функция мотивирования .....	143
9.1. Определение функции мотивирования .....	143
9.2. Концепции мотивации исполнительской деятель- ности .....	148
9.3. Основные подходы к реализации функции моти- вирования .....	151
Глава 10. Коммуникативная функция .....	159
10.1. Определение коммуникативной функции .....	159
10.2. Типы организационных коммуникаций .....	162

10.3. Нормативная структура коммуникативного процесса и его «барьеры» .....	166
Глава 11. Функция контроля и коррекции .....	175
11.1. Общая характеристика контрольно-коррекционной функции.....	175
11.2. Принципы реализации контрольно-коррекционной функции.....	181
Глава 12. Кадровые функции руководителя .....	187
12.1. Определение системы кадровых функций.....	187
12.2. Основные направления кадровой работы руководителя .....	189
12.3. Функции руководителя при работе с персоналом .....	196
Глава 13. Производственно-технологические функции... ..	202
13.1. Определение системы производственно-технологических функций.....	202
13.2. Характеристика основных производственно-технологических функций .....	205
Глава 14. Производные (комплексные) функции управления .....	215
14.1. Понятие производных функций управления .....	215
14.2. Характеристика производных функций управления .....	216
Раздел II. Психология субъекта управленческой деятельности	
Глава 15. Перцептивные процессы в управленческой деятельности .....	229
15.1. Понятие перцептивных процессов.....	229
15.2. Специфика перцептивных процессов в управленческой деятельности..... ;.....	230

Глава 16. Мнемические процессы в управленческой деятельности .....	246
16.1. Понятие мнемических процессов и их состав . . .	246
16.2. Специфика оперативной памяти в деятельности руководителя.....	251
16.3. Специфика долговременной памяти в деятельности руководителя.....	256
16.4. Личный профессиональный опыт как регулятор управленческой деятельности.....	263
Глава 17. Мыслительные процессы в управленческой деятельности .....	273
17.1. Общепсихологическое понятие мышления .....	273
17.2. Специфика мышления в деятельности руководителя.....	276
17.3. Основные свойства практического мышления в деятельности руководителя .....	289
Глава 18. Интеллект руководителя .....	296
18.1. Понятие интеллекта в психологии.....	296
18.2. Интеллект и эффективность управленческой деятельности .....	306
18.3. Специфика интеллектуальных качеств руководителя .....	310
Глава 19. Регулятивные процессы в управленческой деятельности .....	324
19.1. Общая характеристика регулятивных процессов. . .	324
19.2. Специфика основных регулятивных процессов в управленческой деятельности.....	334
Глава 20. Процессы принятия управленческих решений. . .	351
20.1. Общая характеристика процессов принятия управленческих решений .....	354
20.2. Характеристика процессуальной организации принятия управленческих решений.....	369

20.3. Структурная организация процессов принятия управленческих решений.....	380
20.4. Феноменология процессов принятия управленческих решений .....	400
20.5. Индивидуальные различия управленческих решений .....	414
Глава 21. Коммуникативные процессы в управленческой деятельности .....	425
21.1. Коммуникативное поведение руководителя.....	426
21.2. Коммуникативные явления и процессы в управленческой деятельности.....	433
21.3. Рефлексивные процессы в управленческой деятельности .....	438
Глава 22. Эмоционально-волевая регуляция состояний в управленческой деятельности.....	446
22.1. Понятие эмоционально-волевой регуляции состояний .....	446
22.2. Стресс и управление им в деятельности- руководителя .....	453
22.3. Специфика регуляции состояний в управленческой деятельности.....	461
Глава 23. Мотивация деятельности руководителя .....	470
23.1. Содержательные теории мотивации.....	472
23.2. Процессуальные теории мотивации .....	479
23.3. Понятие внутренней мотивации.....	486
Глава 24. Власть как регулятор управленческой деятельности. Руководство и лидерство .....	495
24.1. Формальные и неформальные организации. Руководство и лидерство.....	496
24.2. Типология власти .....	501
24.3. Теории лидерства и стили управления .....	506



Глава 25. Способности к управленческой деятельности ....	525
25.1. Понятие способностей в психологии.....	525
25.2. Определение состава управленческих способностей .....	527
25.3. Менеджерские характеристики.....	530
25.4. Общеорганизационные способности .....	538
25.5. Общие и специальные способности в управлен- ческой деятельности .....	542
Краткий терминологический словарь .....	548
Приложение .....	566
Литература.....	569

Учебное издание

*Карпов Анапюлий*

*Викпюрлович*

ПСИХОЛОГИЯ  
МЕНЕДЖМЕНТА

Учебное пособие

**Редактор** *НА. Воронова*  
**Оформление переплета**  
*Л.Л. Вондарсико*  
**Художественный редактор**  
*И.С. Соколов*  
**Корректор ГЛ Шаровка**  
**Компьютерная перстка**  
*И.Г. Арлмй*

**Книги УИЦ «Гардарики» можно  
купить:**

***В книготорговом объединении \*Юристь —  
Гардарика»***

105082, Москва, ул. Ф. Энгельса, д. 75, стр. 10 (ст.  
метро «Бауманская»)

Тел.: (095) 797-9081, 797-9082, 797-  
9083, 797-9084 363-0634, 363-  
0635, 363-0636

Адрес электронной почты: [ur\\_grd@aha.ru](mailto:ur_grd@aha.ru)

Интернет-магазин «Юристь — Гардарика»:

<http://www.u-g.ru>

Оптовый отдел, «Книга — почтой» — с 9.00 до 18.00,  
выходные — суб., воскр. Розничный магазин  
— с 10.30 до 20.00 (понед. — суб.) с 10.00  
до 16.00 (воскр.)

***В книжном магазине \*Юристь»***

101000, Москва, Лубянский пр., д. 7, стр. 1  
(ст. метро «Лубянка», « Китай-город» )

Тел.: (095) 924-5036

Время работы: с 10.00 до 19.00, выходные — суб.,  
воскр.

Гигиенический сертификат

77.99.02.953.Д003058.05.04 от 05.05.04

Изд. лиц. № 066160 от 02.11.98.

Подписано в печать 20.09.2004. Формат 60x90 Лб.

Гарнитура Лазурский.

Печать офсетная. Усл. печ. л. 36,5. Доп. тираж I 3000  
экз. Заказ 7615

УИЦ «Гардарики»

101000, Москва, Лубянский пр., д. 7, стр. 1.

Тел.: (095) 921-0289

Факс: (095) 921-1169

E-mail: [grd@aha.ru](mailto:grd@aha.ru)

Отпечатано с готовых диапозитивов  
в ОАО «Можайский полиграфкомбинат»  
143200, г. Можайск, ул. Мира, 93



JAPON



9795829700187

psychologia universalis