

**МИНИСТЕРСТВО ФИНАНСОВ УКРАИНЫ
ДНЕПРОПЕТРОВСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ ФИНАНСОВАЯ АКАДЕМИЯ**

**Е.В. Комарова
Н.И. Редина
С.А. Шмелёва**

ЛИДЕРСТВО

**Учебное пособие для студентов высших
учебных заведений**

Днепропетровск – 2008

УДК 338.224.42:658.1
К 63
ББК 65.050

Рекомендовано
Министерством образования и науки Украины
как учебное пособие для студентов
высших учебных заведений
(письмо № 1/11-308 от 30.01.07)

Комарова Е.В., Редина Н.И., Шмелёва С.А. **Лидерство:**
К 63 Учебное пособие для студентов вузов. – Днепропетровск: ДГФА,
2008. – 286 с.
ISBN 978-966-88-66-28-9

В учебном пособии рассматриваются проблемы, касающиеся руководства и лидерства, формирования видения организации, власти и влияния как инструментов лидерства, а также вопросы развития навыков лидерства. Акцентируется внимание на том, что современные организации, функционирующие в условиях динамичной внешней среды, нуждаются не просто в руководителях или менеджерах, а в руководителях-лидерах, обладающих видением будущего своих организаций и навыками лидерства.

Учебное пособие предназначено для студентов высших учебных заведений, преподавателей и всех, кто интересуется проблемами лидерства.

Рецензенты:

Багрова И.В. – д.э.н., профессор Украинского государственного химико-технологического университета;

Батура А.В. – д.э.н., профессор, заведующий кафедрой гуманитарных и социально-экономических дисциплин Днепропетровской государственной медицинской академии;

Долгоруков Ю.О. – д.э.н., профессор Днепропетровской государственной финансовой академии.

ISBN 978-966-88-66-28-9

© Комарова Е.В., Редина Н.И.,
Шмелёва С.А., 2008
© ДГФА, 2008

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	4
Тема 1. Руководство и лидерство	6
1.1. Сущность понятий «руководство», «лидерство», «руководитель», «менеджер», «лидер».....	6
1.2. Обзор теорий руководства и лидерства.....	10
1.3. Традиционные руководители и лидеры: сравнительная характеристика.....	22
1.4. Руководитель организации как традиционный менеджер	28
1.5. Руководитель организации как лидер.....	45
Резюме.....	59
Практикум.....	61
Тема 2. Формирование видения как необходимое условие лидерства	66
2.1. Сущность и содержание понятия «видение».....	66
2.2. Формирование видения.....	72
2.3. Реализация видения	84
Резюме.....	87
Практикум.....	89
Тема 3. Власть и влияние как инструменты лидерства	94
3.1. Концепции власти и влияния.....	95
3.2. Сущность понятий «власть» и «влияние».....	100
3.3. Источники власти и влияния.....	103
3.4. Стратегии влияния.....	114
3.5. Делегирование полномочий как инструмент власти.....	146
3.6. Наделение властью и участие в управлении.....	151
Резюме.....	155
Практикум.....	157
Тема 4. Развитие навыков лидерства	161
4.1. Эмоциональный интеллект руководителя.....	162
4.2. Самооценка как основа эмоционального интеллекта.....	168
4.3. Навыки творческого решения проблем.....	192
4.4. Поддерживающие коммуникации, наставничество, консультирование.....	202
4.5. Стратегия переговоров.....	208
Резюме.....	227
Практикум.....	229
Использованная литература	282
Предметный указатель	283

ПРЕДИСЛОВИЕ

Одной из основных проблем современной украинской экономики является дефицит профессиональных менеджеров. Исследования, проводившиеся в течение последнего десятилетия, показали, что для успешного руководства современными организациями одних только профессиональных знаний в сфере экономики, финансов или бизнеса явно недостаточно. Современные организации нуждаются, в первую очередь, в руководителях-лидерах. Готовясь к карьере руководителя, следует иметь в виду, что условия работы будущих руководителей в XXI веке будут значительно отличаться от тех условий, в которых они работали десять лет назад и в которых работают сейчас. Характерной особенностью XXI века является взрывной характер всевозможных трансформаций и преобразований во всех сферах человеческой деятельности, которые становятся чем-то неподконтрольным. Люди перестают понимать мир, в котором они живут. У руководителей современных организаций уже нет ответа на все вопросы, потому что они не могут все знать. Поэтому сегодня нужны руководители нового типа, умеющие создать атмосферу сотрудничества в коллективе и повести за собой людей.

Зачастую мы задаемся вопросом: почему те, кто окончил школу с золотой медалью, институт – с красным дипломом, а потом еще успешно защитил кандидатскую и докторскую диссертации, в итоге гораздо менее удачливы в жизни, чем их одноклассники-троечники? Почему высокий уровень интеллектуального развития совершенно не является залогом того, что человек найдет хорошее место работы, будет много зарабатывать и вообще самореализуется в жизни? Исследования показали, что хорошие теоретические знания, навыки или умения по той или иной специальности все не являются гарантом того, что человек будет эффективно работать и завоеует успех для себя и своей организации. Гораздо важнее получить высокие баллы по коэффициенту эмоционального развития, который включает, в первую очередь, навыки самопознания, самоуправления и межличностного общения.

Особенно важным является развитие эмоционального потенциала для выпускников высших учебных заведений, стремящихся стать не просто руководителями, а руководителями-лидерами.

Поэтому целью данного учебного пособия является вооружение выпускников основными положениями теории и практики руководства и лидерства, развитие эмоционального потенциала, что позволит достичь успеха не только в профессиональной, но и личной жизни.

Авторы ставят своей задачей дать четкое представление о сущности лидерства, а также показать, что владение навыками руководства и лидерства является основным условием успешной деятельности.

Пособие состоит из четырех тем, каждая из которых включает план изучения темы, основные требования к уровню знаний, вопросы для само-

контроля, список рекомендованной литературы и практикум для развития навыков управления.

В первой теме «*Руководство и лидерство*» рассматривается сущность основных понятий руководства и лидерства, дается обзор современных теорий руководства и лидерства, приводится сравнительная характеристика традиционных руководителей и лидеров.

Во второй теме «*Формирование видения как необходимое условие лидерства*» освещается сущность и содержание понятия «видение», анализируется различие понятий «стратегия» и «видение», обосновывается необходимость видения, а также выделяются признаки, по которым можно определить, нуждается ли организация в видении. В этой же теме внимание уделяется процессу формирования видения, даются характеристики и подходы к формированию видения.

Третья тема «*Власть и влияние как инструменты лидерства*» знакомит читателей с концепциями власти и влияния, с сущностью этих понятий, источниками и стратегиями власти и влияния, а также такими инструментами власти, как делегирование, наделение властью и участие в управлении.

В четвертой теме «*Развитие навыков лидерства*» рассматриваются сущность и значение эмоционального потенциала руководителя, приемы и методы самооценки как инструмента самопознания личности, а также наиболее важные навыки, которыми должен обладать руководитель-лидер (навыки творческого решения проблем, поддерживающих коммуникаций и ведения переговоров).

Кроме того, каждая тема включает практикум по развитию навыков лидерства. Практикум состоит из набора тестов, позволяющих проанализировать уровень тех или иных навыков, рекомендаций по их развитию, конкретных ситуаций для анализа. Такой набор заданий позволяет развивать навыки руководства и лидерства.

Авторы учебного пособия исходят из того, что условия работы будущих руководителей будут значительно отличаться от тех условий, в которых работали их предшественники. Организации настоящего и будущего, которые претерпевают постоянное обновление, требуют от руководителей владения навыками управления на индивидуальном, межличностном и групповом уровнях, что позволит сократить разрыв между теоретическими знаниями и идеями и их практической реализацией.

Учебное пособие предназначено для студентов высших учебных заведений, преподавателей и всех, кто интересуется проблемами лидерства.

ТЕМА 1

РУКОВОДСТВО И ЛИДЕРСТВО

ПЛАН

- 1.1. Сущность понятий «руководство», «лидерство», «руководитель», «менеджер», «лидер».
- 1.2. Обзор теорий руководства и лидерства.
- 1.3. Традиционные руководители и лидеры: сравнительная характеристика.
- 1.4. Руководитель организации как традиционный менеджер.
- 1.5. Руководитель организации как лидер.

При изучении темы «Руководство и лидерство» мы рассмотрим значение руководства и лидерства в деятельности современных организаций, ознакомимся с сущностью и различиями понятий «руководство», «лидерство», «руководитель», «менеджер», «лидер», современными концепциями руководства и лидерства, проведем сравнительную характеристику традиционного руководителя и руководителя-лидера, а также рассмотрим факторы, которые влияют на работу руководителей и тем самым ограничивают их деятельность. Далее мы рассмотрим характеристики руководителей-лидеров, ознакомимся с законами лидерства, ролями и обязанностями лидеров.

Изучив тему, студенты должны знать:

- значение руководства и лидерства в деятельности современных организаций;
- сущность и различие понятий «руководство», «лидерство», «руководитель», «менеджер», «лидер»;
- сущность и краткое содержание концепций руководства и лидерства;
- сравнительную характеристику традиционного руководителя и руководителя-лидера;
- типы, функции, роли и навыки традиционных руководителей;
- факторы, которые оказывают влияние на работу руководителей и тем самым ограничивают их деятельность;
- основные характеристики лидерства.

1.1. Сущность понятий «руководство», «лидерство», «руководитель», «менеджер», «лидер»

Исследования, проводившиеся в последние десятилетия в сфере руководства и лидерства, показали, что компетентное управление деятельностью организаций является важным условием их эффективности. Известно, что организация представляет собой группу людей, деятельность которой сознательно координируется для достижения цели или целей. Исходя

из этого определения, любая организация (министерство, высшее учебное заведение, больница, церковь, крупные предприятия или предприятия малого бизнеса и т.п.) должна отвечать следующим требованиям:

➤ Организация должна состоять из двух или более людей, которые представляют собой намеренно созданную формальную группу, предназначенную для осуществления какой-либо совместной деятельности.

➤ Организация должна иметь цели деятельности. Таких целей может быть множество, и они могут носить разнообразный характер. Основной целью деятельности любой организации является удовлетворение потребностей отдельных людей и общества в целом в товарах или услугах, производство которых намерена осуществлять организация.

➤ Совместная деятельность людей нуждается в организации и координации их усилий, направленных на производство товаров или услуг. Один человек сам управляет собой. Деятельность группы людей требует руководства.

Из вышеизложенного следует, что организации не могут существовать сами по себе. Ими необходимо управлять. Все организации нуждаются в руководителе или группе руководителей, то есть людях, которые осуществляют функции управления совместной деятельностью людей. Руководитель должен сформулировать цели деятельности организации, разработать планы по реализации этих целей, организовать и эффективно координировать совместную работу людей, мотивировать деятельность людей и осуществлять контроль за достижением поставленных целей. Ни одна организация не сможет функционировать без руководства и руководителей. Именно поэтому проблемы руководства и лидерства в последнее время стали центральной, ключевой темой менеджмента.

Определение основных понятий руководства и лидерства

В литературе по менеджменту широко используются такие понятия, как «руководство», «лидерство», «руководитель», «менеджер», «лидер», которые тесно связаны с проблемами руководства и лидерства. Понимание сущности, сходства и различия этих понятий позволит нам внести ясность в изучение и понимание учебного материала и правильно их использовать. Что же означают эти понятия?

В учебной литературе по менеджменту термин **«руководство»** рассматривается как способность руководителя использовать свое влияние для мотивации работников к достижению целей организации. Термин **«лидерство»** имеет два смысловых значения: *во-первых*, это способность индивида воздействовать или влиять на других людей для достижения неких целей, *во-вторых*, управленческая функция, предполагающая использование влияния менеджера для мотивации работников с целью достижения организационных целей. Если первое значение понятия «лидерство» рассматривается как неформальное влияние, то второе имеет непосредственное отношение к деятельности по руководству организацией и тесно связано с понятием «руководство».

Таким образом, понятия «руководство» и «лидерство» мы будем рассматривать как синонимы. **Руководство (лидерство)** – это способность

Руководство (лидерство) - способность руководителя оказывать влияние на отдельных индивидов или группы людей, направленная на эффективное достижение целей организаций

руководителя (менеджера) оказывать влияние на отдельных индивидов или группы людей, направленное на эффективное достижение целей организации.

Как теоретики, так и практики, занимающиеся проблемами менеджмента, нередко отождествляют понятия «руководитель», «менеджер», «лидер». Под термином «руководитель» понимают человека, который наделен формальными властными полномочиями,

связанными с занимаемой им должностью, и способный оказывать влияние на людей для достижения целей организации. В основе термина «менеджер» лежит английский глагол *to manage* – управлять, происходящий от латинского слова *manus* – рука. Менеджер – это профессиональный управляющий, человек, обладающий специальными знаниями, талантом и определенными навыками в сфере организации производства и управления. Задачей менеджера, как и задачей руководителя, является координация деятельности людей для достижения целей организации. Поэтому термины «руководитель» и «менеджер» мы будем рассматривать как синонимы. Менеджер, как и руководитель:

- назначается на должность;
- наделяется формальными властными полномочиями;
- берет на себя ответственность за достижение целей организации путем оказания влияния на организационное поведение как отдельных людей, так и рабочих групп в целом;
- руководит работой одного или нескольких сотрудников;
- объединяет и координирует работу членов формальной группы (структурного подразделения, целевой, командной группы и т.д.) или организации в целом в зависимости от уровня управления и должности, которую он занимает;

Руководитель (менеджер) – это человек, наделенный формальными властными полномочиями, связанными с занимаемой им должностью, способный оказывать влияние на отдельных индивидов или группу людей для достижения целей организации

- может одновременно выполнять и другие виды работы, не связанной с руководством людьми.

На основе вышеизложенного мы определяем понятие «руководитель» («менеджер») следующим образом. **Руководитель (менеджер)** – это человек, наделенный формальными властными полномочиями, связанными с занимаемой им должностью, способный оказывать влияние на отдельных индивидов или группу людей для достижения целей организации.

Важно понять, что влияние руководителя (менеджера) основано, прежде всего, на формальной власти, источником которой являются официальная позиция в организации, которую занимает руководитель, доступ к ресурсам и информации.

Понятия «руководитель» и «лидер» тесно связаны. Являются ли они синонимами? В учебной литературе по менеджменту эти понятия рассматриваются по-разному. В одних учебниках их рассматривают как синони-

мы, в других – нет. Почему? В любой организации почти всегда работают люди, которые, не являясь формальными руководителями, тем не менее обладают способностью оказывать значительное влияние на своих коллег. Таких людей называют неформальными лидерами. Влияние неформальных лидеров основано на их личных качествах, например, на высоком авторитете. В основе авторитета неформальных лидеров могут быть профессиональные знания, которыми они обладают, большой опыт работы, коммуникабельность, привлекательная внешность, харизма и т.п. Личные качества могут быть как врожденными, так и приобретенными в течение жизненного опыта. Цели влияния таких лидеров могут соответствовать организационным целям или не совпадать с ними. Эти люди, как правило, отличаются высокой потребностью во власти. Таким образом, **лидер** – это человек,

Лидер – это человек, который обладает способностью оказывать влияние на поведение отдельных индивидов или группы людей для достижения определенных целей

который обладает способностью оказывать влияние на отдельных индивидов или группы людей для достижения определенных целей. Важно понять, что лидер, в отличие от руководителя:

- обладает способностью оказывать влияние на поведение людей независимо от занимаемой должности;
- может быть формальным руководителем и наделяться формальными властными полномочиями или не быть формальным руководителем и не иметь формальных властных полномочий;
- может оказывать разное влияние (положительное или отрицательное) и преследовать разные цели (организационные или личные);
- использует источники личного, а не формального влияния – компетентность, успешность, личная привлекательность и т.п.

В контексте данного учебного материала, используя термин «лидер», мы будем иметь в виду руководителя, обладающего источниками как формального, так и личного влияния, то есть эффективного руководителя. Современный руководитель, чтобы быть эффективным руководителем, должен быть лидером. В следующем параграфе мы более детально ознакомимся со сравнительными характеристиками традиционных руководителей (менеджеров) и эффективных руководителей – руководителей-лидеров.

Чтобы лучше понять сущность лидерства, мы ознакомимся с разными научными концепциями руководства и лидерства.

БЛИЦ – ОПРОС

1. Почему организации нуждаются в руководстве?
2. В чем заключается сущность понятий «руководство» и «лидерство»?
3. В чем заключается сущность понятий «руководитель», «менеджер», «лидер»?
4. В чем заключается отличие понятий «руководитель (менеджер)» и «лидер»?

1.2. Обзор теорий руководства и лидерства

Люди изучают проблемы руководства и лидерства свыше 3 000 лет. Первыми авторами, которых заинтересовал феномен лидерства, были древние греки и израильтяне. Греческий писатель, философ и историк Ксенофонт (445-355 до н.э.) в своем сочинении «Воспитание Кира» основное внимание уделил рассуждениям о решающей роли сильной личности в завоеваниях, построении нового общества и государства под руководством идеального монарха Кира Младшего. В Библии (Евангелие от Матфея, 15:14) также есть высказывание на тему лидерства: «...если слепой ведет слепого, то оба упадут в яму». Это высказывание является серьезным предупреждением для современных руководителей относительно их компетентности в сфере управления организациями.

Эволюция руководства и лидерства в понимании ученых, исследовавших эту проблему, нашла свое подтверждение в различных научных концепциях.

Ученые выделили три подхода к определению факторов эффективного руководства или лидерства: с позиции личных качеств, поведенческий и ситуационный подходы. Более современными являются теории приписывания, харизматического руководства, руководства, основанного на видении, руководства командой, транзакционного и трансформационного руководства и др. Поскольку сущность и содержание этих теорий изучается в курсе «Менеджмент», мы остановимся на их кратком описании.

Подход к лидерству с позиции личных качеств

Согласно подходу с позиции личных качеств (личностной теории лидерства или теории великих людей), лучшие руководители должны обладать определенным набором общих для всех личных качеств. Если эти качества идентифицировать, то люди могут воспитать их в себе и тем самым стать эффективными руководителями. Однако исследователи не смогли выделить общие качества. Согласно выводам Р.М. Стогдилла (*Stogdill, R.M., 1974*), человек не становится эффективным руководителем только потому, что он обладает некоторым набором личных свойств. Ученые пришли к выводу, что эффективность руководства носит ситуационный характер. Структура личных качеств руководителя должна соотноситься с личными качествами, деятельностью и задачами его подчиненных.

Поведенческий подход к лидерству

Поведенческий подход создал основу для классификации стилей руководства или стилей поведения руководителей. Согласно поведенческому подходу к лидерству, эффективность руководства определяется не личными качествами руководителя, а скорее его манерой поведения по отношению к подчиненным.

Ученые выделили автократичный, демократичный и либеральный стили руководства (теория «Х» и «У» Дугласа Макгрегора (*McGregor, D., 1960*), исследования Курта Левина (*Lewin, K., 1947*), Роберта Танненбаума и Уоррена Шмидта (*Tannenbaum, R., Schmidt, W., 1973*), стиль, ориентированный на работу, а также стиль, ориентированный на человека (исследования Рэнсиса Лайкерта (*Likert, P., 1967*), Университета штата Огайо, Мичиганского университета, Роберта Блейка и Джейн Мутон (*Blake, R., Mouton, I., 1978*)).

В соответствии с теорией «Х» и «У» Макгрегора, стиль руководства делится на автократичный (теория «Х») и демократичный (теория «У»). Автократичный руководитель навязывает свою волю подчиненным путем принуждения, вознаграждения, не учитывая при этом индивидуальных способностей исполнителей. Демократичный руководитель избегает навязывать свою волю подчиненным и предпочитает оказывать влияние с помощью убеждения и участия подчиненных в принятии решений.

Исследования Курта Левина были направлены на изучение авторитарного, демократичного и либерального (пассивного) стилей руководства. Исследователи обнаружили, что под руководством автократичных лидеров люди отлично работают только в присутствии руководителя. Сотрудники негативно воспринимают жесткий авторитарный стиль руководства, в коллективе возникает атмосфера враждебности. Эффективность деятельности групп, возглавляемых демократичными руководителями, находится также на высоком уровне. Кроме того, в этих группах формируются позитивные взаимоотношения. В таких группах сотрудники прилагают одинаковые усилия как в присутствии лидера, так и в его отсутствие. Исследование либерального стиля руководства подтвердило его неэффективность.

Теория «Х» и «У» Дугласа Макгрегора и исследования Курта Левина основываются на том, что руководители применяют или только автократичный, или только демократичный стили лидерства. Но Р.Танненбаум и У.Шмидт предложили концепцию континуума лидерства, отражающую различные степени участия подчиненных в принятии решений. В соответствии с ней руководители могут быть автократичными (ориентированными на власть), демократичными (ориентированными на подчиненных) и сочетающими в себе черты того и другого стилей в зависимости от организационных обстоятельств (дефицит времени, разница в квалификации подчиненных и лидера).

Согласно исследованиям **Университета штата Огайо**, стиль лидерства классифицируется по вниманию к подчиненным и инициированию структуры. Внимание к подчиненным – это степень уважения руководителем идей и чувств сотрудников, проявление заботы о статусе, условиях труда, взаимодоверие. Инициирование структуры характеризуется степенью ориентации лидера на выполнение рабочих задач и достижение целей. Комбинируя эти элементы поведения руководителей, ученые выделили четыре основных стиля: высокая степень инициирования структуры – низкая степень внимания к подчиненным, высокая степень инициирования

структуры – высокая степень внимания, низкая степень инициирования структуры – низкая степень внимания, низкая степень инициирования структуры – высокая степень внимания. В соответствии с выводами ученых Университета штата Огайо наиболее эффективная степень лидерства характеризуется высокой степенью инициирования структуры, и внимания к подчиненным.

Исследования **Мичиганского университета** были направлены на изучение поведения эффективных и неэффективных лидеров и сконцентрированы на внимании лидера на работе и на работниках. По результатам исследования были сделаны выводы, что эффективный лидер:

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

Исследования **Р. Лайкерта** были основаны на подходе Мичиганского университета и выделили две категории лидеров:

- лидеры, ориентированные на работников;
- лидеры, ориентированные на работу.

Продолжение исследований позволило выделить четыре стиля (системы) управления: эксплуататорско-авторитарная, благосклонно-авторитарная, консультативно-демократическая, основанная на участии. Согласно полученным результатам, эффективное лидерство основано на участии сотрудников в принятии решений.

Управленческая решетка Блейка и Моутон представляет собой матрицу, образованную пересечением двух измерений лидерства: на горизонтальной оси – интерес к производству и на вертикальной оси – интерес к людям. Шкалирование каждой из осей матрицы от 1 до 9 дало возможность выделить пять основных стилей:

- 1.1 – «убогое управление»;
- 1.9 – «управление сельским клубом»;
- 9.1 – «управление, основанное на полномочиях»;
- 5.5 – «срединное управление»;
- 9.9 – «управление командой».

Наиболее эффективным является стиль 9.9. «Управление командой». Стиль 1.1. «Убогое управление» означает отсутствие философии руководства и управления; стиль 1.9. «Управление сельским клубом» означает, что основной акцент делается на потребностях сотрудников, а не на результатах работы; стиль 9.1. «Управление, основанное на полномочиях» означает ориентацию менеджмента на эффективность производства в ущерб вниманию к людям; стиль 5.5. «Срединное управление» отражает равное внимание как к производству, так и к людям.

Однако все поведенческие теории лидерства также зашли в тупик, поскольку в них не учитывалось наличие и влияние ситуационных факторов. Представители поведенческой теории лидерства пришли к выводу о том,

что, во-первых, не существует одного-единственного оптимального стиля руководства, и, во-вторых, эффективность стиля руководства зависит от характера конкретной ситуации, в соответствии с которой изменяется и стиль руководства.

Ситуационный подход к лидерству

Ситуационный подход к лидерству основан на взаимосвязи стилей руководства и конкретных рабочих ситуаций. Наиболее известными являются теории ситуационного лидерства Фреда Фидлера (*Fiedler, F., 1967*), модель «путь-цель» Теренса Митчелла и Роберта Хауса (*House, R. and Mitchell, T., 1974*), теория жизненного цикла Поля Херси и Кена Бланшарда (*Hersey, P. and Blanchard, K., 1982*) и концепция субституты лидерства.

Ситуативная модель Фидлера включает в себя три основные переменные: взаимоотношения «руководитель-подчиненный», структура задания и должностные полномочия. Руководители, ориентированные на задачу, эффективнее всего работают в очень благоприятных ситуациях (хорошие взаимоотношения, задачи структурированы, широкие должностные полномочия), а также в очень неблагоприятных ситуациях (взаимоотношения плохие, уровень структурирования задач низкий, руководители имеют широкие или ограниченные должностные полномочия). Руководители, ориентированные на взаимоотношения, предпочитают умеренно благоприятные или неблагоприятные ситуации.

Модель «путь-цель» предполагает две ситуативные переменные – условия внешней среды и личные характеристики подчиненных. Согласно модели, руководители выбирают тип поведения, в наибольшей степени соответствующий конкретным требованиям внешней среды, в которой работают их подразделения, и особенностям своих подчиненных (директивный, основанный на поддержке, ориентированный на участие / партисипативный или ориентированный на достижения).

В рамках **модели жизненного цикла руководителя Херси и Бланшарда** утверждается, что эффективный стиль руководства зависит от зрелости исполнителя. Зрелость исполнителя (ответственность, целеустремленность, образование, опыт) может быть высокой, умеренной или низкой. Исполнители с низким уровнем зрелости в большей степени нуждаются в указаниях, чем в человеческих отношениях; исполнители со средним уровнем зрелости нуждаются как в инструкциях, так и в хороших отношениях; исполнители с умеренно высокой степенью зрелости должны привлекаться к участию в управлении; исполнители с высокой степенью зрелости нуждаются в делегировании.

Ситуативной моделью, разработанной **Виктором Врумом и Филиппом Йеттоном** (*Vroom, V., Yetton, P., 1973*), является модель участия в принятии решений. Суть этой модели заключается в том, что отношение руководителя к участию его подчиненных в процессе принятия решений должно изменяться в зависимости от структуры задачи (рутинная, средняя,

не рутинная). Модель содержит последовательный набор правил, которыми можно руководствоваться, чтобы определить форму и объем участия подчиненных в принятии решений в каждой конкретной ситуации. Она представлена в виде дерева решений, объединяющего семь факторов, которые определяют структуру задачи и пять стилей руководства, которые представлены в табл. 1.1.

Таблица 1.1

Стили руководства по модели Врума-Йеттона

Автократический I (A I)	Вы решаете проблему или принимаете решение самостоятельно, используя для этого информацию, которая есть в вашем распоряжении в данное время
Автократический II (A II)	Вы получаете необходимую информацию от подчиненных, а затем самостоятельно решаете проблему. Собирая сведения, вы можете рассказать подчиненным либо скрыть от них, в чем состоит суть проблемы. Роль подчиненных сводится только к предоставлению вам необходимой информации, а не в поиске или оценке вариантов решений
Консультативный I (K I)	Вы делитесь проблемой индивидуально с теми подчиненными, которые имеют к ней непосредственное отношение, и выслушиваете их идеи и предложения, но не отказываетесь от коллективного обсуждения. Затем вы принимаете решение, которое может учитывать либо не учитывать мнение подчиненных
Консультативный II (K II)	Вы делитесь проблемой со своими подчиненными в группе, коллективно обсуждая все идеи и предложения. Затем вы принимаете решение, которое учитывает либо не учитывает их мнения
Групповой II (G II)	Вы делитесь проблемой с вашими подчиненными в группе. Вместе вы определяете и оцениваете варианты и пытаетесь достичь консенсуса, определяя правильное решение
<i>Источник.</i> V.H. Vroom, P. W. Yetton, Leadership and Decision-Making (Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1973)	

Современные подходы к лидерству

В основе **теории приписывания** в сфере руководства лежат причинно-следственные взаимосвязи. Суть лидерства заключается в том, что люди приписывают другим те или иные характеристики. Подчиненные, как правило, склонны описывать руководителей как людей, обладающих такими чертами, как ум, индивидуальность, хорошие организаторские способности, напористость, восприимчивость и трудолюбие. Многочисленные факты свидетельствуют о том, что настоящим лидером считается тот человек, который берется за трудное или непопулярное дело, и, благодаря своим указанным выше качествам, в конечном счете побеждает в этой тяжелой борьбе.

Теория **харизматического руководства** представляет собой продолжение теории приписывания. Согласно этой теории, подчиненные приписывают руководителям неординарные лидерские способности. Исследования харизматического лидерства направлены на выявление личностных характеристик руководителей. Основные характеристики харизматических руководителей, согласно исследованиям Джей Конгер и Рабиндра Канунго (*Jay Conger and Rabindra Kanungo*), представлены в табл. 1.2.

Таблица 1.2

Основные характеристики харизматических руководителей

1. *Уверенность в себе.* Харизматические руководители абсолютно уверены в правильности своих методов руководства и в своих способностях
2. *Видение.* Они идеализируют цель, которая обещает лучшее будущее, чем обеспечивает статус-кво. Чем больше отличие между идеализированной целью и нынешним устоявшимся состоянием, тем вероятнее, что подчиненные будут считать, что их лидер имеет неординарное видение будущего их организации
3. *Способность четко изложить свое видение.* Такие лидеры могут сформулировать и выразить свое видение будущего организации в терминах, понятных окружающим. Данное качество демонстрирует их точное понимание потребностей подчиненных и, таким образом, действует как мощный мотивирующий фактор
4. *Твердая убежденность в правильности своего видения.* Харизматические руководители воспринимаются как индивидуумы с чрезвычайно высоким уровнем ответственности, способные лично пойти на большой риск, нести большие расходы и жертвовать ради достижения своего видения личными интересами
5. *Неординарность.* Харизматические руководители привлекают людей поведением, которое воспринимается ими как нечто совершенно

новаторское, нетрадиционное и часто идущее вразрез с общепринятыми нормами. В случае успеха такое поведение вызывает удивление и восхищение подчиненных

6. *Стремление к новшествам и прочим революционным переменам.* Харизматические руководители воспринимаются как сторонники радикальных изменений, а не как лидеры, стремящиеся сохранять в организации статус-кво
7. *Высокая чувствительность к изменениям внешней среды.* Харизматические руководители способны реалистично оценивать ограничения внешней среды и ресурсов, которые необходимо учитывать при внедрении радикальных перемен

Источник. Основано на статье J.A.Conger and R.N.Kanungo, «Behavioral Dimensions of Charismatic Leadership», in Charismatic Leadership (San Francisco: Jossey-Bass, 1988). – P. 91

Поскольку харизматические руководители нравятся подчиненным, их стиль работы влияет на производительность и степень удовлетворенности сотрудников работой.

Руководство на основе видения превосходит харизму, поскольку лидер способен четко сформулировать и донести до людей видение будущего их организации, что, в свою очередь, активизирует их деятельность. Более подробно мы рассмотрим эту концепцию позже.

Концепция лидерства в контексте коллективной деятельности (руководство командой) в последнее время становится все более актуальной. Это связано, прежде всего, с ростом уровня неопределенности и динамичности внешней среды и необходимостью ухода от бюрократизации организаций. Именно в этом и заключается одна из важнейших задач, стоящих перед современными руководителями – стать лидером команды. Для управления командной работой лидеры должны ориентироваться на два основных приоритета: управление группой в контексте внешней среды и обеспечение деятельности команды в целом. Именно эти приоритеты определяют четыре специфические роли руководителя: связующее звено между членами группы и внешней средой; решение проблем, возникающих в группе; помощь подчиненным в решении конфликтных ситуаций; наставничество и консультирование. Роль руководителя в организации, деятельность которой основана на командной работе, значительно отличается от традиционной роли руководителя.

Концепция **транзакционного руководства** основана на мотивировании сотрудников на достижение целей путем объяснения им их роли и требований, предъявляемых к выполнению той или иной задачи. Концепция **трансформирующего руководства** основана на заботе руководителя о

каждом члене коллектива, стимулировании их интеллектуального развития и харизме руководителя. Транзакционное и трансформирующее руководство нельзя рассматривать как два диаметрально противоположных подхода к деятельности лидера, поскольку основной вторым стилем является первый, то есть транзакционное руководство. Трансформационное руководство способствует повышению уровня активности сотрудников.

Теория субститутов (нейтрализаторов) руководства включает такие переменные, как характеристики коллектива (профессионализм, опыт), характеристики рабочих заданий (высокоструктурированные, наличие обратной связи, внутреннее удовлетворение) и организационные характеристики (сплоченность коллектива, формализация, жесткость, ограниченный круг должностных полномочий, физическая удаленность). Указанные ситуационные переменные делают ненужным или излишним руководство менеджера. Руководитель должен выбрать стиль, дополняющий ситуацию в организации (ориентированный на задачи или ориентированный на сотрудников).

Более полному пониманию проблем руководства и лидерства будет способствовать знакомство с основными положениями научных исследований М. Крозье (*Crozier, M., 1963*), П. Друкера (*Drucker, P., 1974*), У. Бенниса (*Bennis, W., 1985*), Т. Питерса (*Peters, T., 1992*), Дж. Коттера (*Kotter, I., 1990*), Р. Кантер (*Kanter, R., 1989*) и др.

Мишель Крозье внес важный вклад в теорию бюрократического руководства. С научной точки зрения, по мнению М. Крозье, бюрократия характеризуется четырьмя основными особенностями:

1. Принятие решений осуществляется централизованно и оказывается искусственным образом изолированным от их осуществления. Те, кто принимают решения, находятся на вершине иерархии власти и не занимаются их непосредственной реализацией. Те, кто находятся на нижних ступенях иерархии и сталкиваются с локальными проблемами, сами не принимают решений и не проявляют к этому интереса, зато приобретают опыт реализации чужих решений.
2. Широкое применение имеют универсальные и обезличенные правила. Отсутствуют возможности для решения частных и дискреционных проблем. Общие принципы и стандартные процедуры охватывают все ситуации, задачи и проблемы.
3. Сильное давление со стороны групп с равными полномочиями подразумевает, что каждый иерархический уровень является в значительной мере изолированным от других. Внутри организации существует глубокая социальная стратификация. Приспосабливаясь к интересам своей группы, индивиды могут понизить степень своей зависимости от вышестоящего руководства.

4. В условиях жестких структур и низких коммуникативных возможностей властные связи между различными иерархическими уровнями и группами развиваются параллельным и неформальным способом. Начальники не разговаривают со своими подчиненными.

М. Крозье отмечает возникающую перед бюрократией основную дилемму. Бюрократизация является самоподдерживающимся процессом, представляющим собой своего рода порочный круг. Бюрократия является социальной системой, не способной исправлять свои ошибки. Она не обучается и самостоятельно не адаптируется к изменениям внешней среды, за исключением ситуаций, сопровождающихся глобальными потрясениями. Организация стремится не к децентрализации власти и приданию ей гибкости, а к укреплению роли высшего руководства.

Питер Друкер – один из самых известных ученых в сфере менеджмента, автор книг «Практика менеджмента» (1954), «Менеджмент: задачи, обязанности, методы осуществления» (1974), «На пути к будущей экономике» (1981), «Инновации и предпринимательство» (1985), «Границы менеджмента» (1987) и др. П. Друкер считает, что ключевой фигурой организации является руководитель, без которого ресурсы производства останутся только ресурсами и никогда не станут товарами. Сама по себе организация не может работать эффективно. Кроме решения задач совместного использования ресурсов и выпуска товаров и услуг, менеджер должен выполнять функции общего руководства и контроля, а также играть ведущую роль в создании потребителей. В книге «Эффективный руководитель» (1967) П. Друкер утверждает, что эффективные руководители:

- знают, на что расходуется их время;
- ориентированы не на процесс труда, а на результаты;
- строят свою работу, опираясь на сильные, а не на слабые стороны;
- направляют усилия на те области, где отличная работа обеспечит получение выдающихся результатов;
- принимают действенные решения, делая верные шаги в правильной последовательности.

Утверждая, что основной задачей руководителя является создание рынка, П. Друкер отмечает, что двумя основными функциями менеджмента является внедрение инноваций и осуществление маркетинговой деятельности. Он подчеркивает, что руководители должны полагаться на технологии. Одно из его самых известных выражений – «компьютер – это идиот» – подразумевает необходимость использовать технику как инструмент внедрения инноваций.

Говоря о лидерстве, П. Друкер считает опасным чрезмерное акцентирование внимания на лидерстве. Оно может довольно быстро охладить стремление руководства организации вообще что-то делать для формирования общего духа организации. Лидерство предполагает определенную

склонность к руководству людьми, а также формирование определенных взглядов и жизненной позиции. Однако, по мнению П. Друкера, ничего не бывает так трудно определить и изменить, как жизненную позицию. Рассуждение о лидерстве как о феноменальном ключе к общему духу организации слишком часто приводит к отсутствию и действий, и результатов. Для повседневной практической деятельности гений не требуется, нужна лишь обычная добросовестность. П.Друкер в своей работе «Практика менеджмента» отмечает:

«В правильной практической деятельности нужно пройти долгий путь для выявления, признания и использования любого лидерского потенциала, которым располагает менеджмент организации. Также необходимо заложить фундамент для **правильного** лидерства, поскольку лидерство не сводится лишь к магнетизму соответствующей личности – такой подход отдаёт изрядной демагогией. Умение быть лидером – это вовсе не «умение заводить друзей и влиять на людей»... Умение быть лидером – это умение взглянуть на вещи шире, быть проницательнее остальных, умение повысить эффективность человека до более высоких стандартов и формировать личность человека, невзирая на естественные ограничения, свойственные этой личности. Ничто другое так хорошо не готовит почву для лидерства, как общий дух менеджмента, который в повседневной практике организации строго следует определенным принципам поведения и ответственности, высоким нормам эффективности и уважения к человеку и его работе. К лидерству с полным правом можно применить фразу из рекламного слогана, придуманного одним сберегательным банком: «Желать мало – нужно действовать»¹.

Уоррен Беннис – американский ученый, получивший широкую известность благодаря своим разработкам проблем лидерства. У. Беннис рассматривает лидерство в качестве фактора, приобретающего в конце XX века первостепенное значение. Его самая известная книга по данной проблеме «Лидеры» (1985), написанная совместно с Бертом Нанусом, основывалась на результатах изучения девятнадцати американских лидеров. Несмотря на их различия, авторы выявили у них четыре основных качества: управление вниманием, управление ассоциируемыми идеями, управление доверием и самоуправление. Управление вниманием происходит из умения увидеть то, что готовы признать другие люди. Управление ассоциируемыми идеями требует умения их успешного распространения. Управление доверием является крайне важным, так как оно необходимо всем организациям и является основным элементом их надёжности. Самоуправление подразумевает знание собственных способностей и умелое их применение.

¹ Друкер, Питер, Ф. *Практика менеджмента: Учеб. пос.: Пер. с англ.* – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. – С.165.

У.Беннис рассматривает руководство в неразрывном его единстве с индивидом. По его мнению, наличие лидеров, обладающих воображением, наделенных полномочиями – важнейшая особенность изменяющегося мира. Он описывает реализацию лидерства как трансформирование последователей руководителя посредством (1) формирования у них видения поставленных целей и озвучивания методов их достижения, а также (2) путем стимулирования у сотрудников самоуважения и потребностей в творчестве. По мнению У.Бенниса, моделью поведения лидеров будущего станет их наставничество, когда руководитель исполняет роль, аналогичную роли тренера команды. Лидер должен обладать такими качествами, как умение учиться у других и у внешней среды; стремление к самопознанию; здоровый эгоизм, позволяющий воспринимать людей такими, какие они есть. Лидерство основывается на трех основных факторах: амбициях или внутренних побуждениях; компетенциях или опытности; внутренней целостности или моральных качествах. У.Беннис предупреждает об опасности выбора лидеров, лишенных порядочности.

Несмотря на то, что У. Беннис призывает покончить с авторитарным, командным подходом к управлению, сам он твердо верит в лидера и его последователей.

С точки зрения **Томаса Питерса**, известного американского специалиста в сфере бизнеса, руководство компанией должно заниматься децентрализацией и намеренно отказываться от части контрольных функций, поощряя создание атмосферы «преднамеренного беспорядка», содействующей проявлению творческих способностей и ускоренному развитию организаций. Успех преобразований зависит от людей. Успешное руководство людьми должно строиться на косвенном контроле, на стимулировании проявления индивидуальности сотрудников и на продвижении «звезд».

Джон Коттер, профессор Высшей школы делового администрирования при Гарвардском университете, в своих работах «Мэры в действии» (1974), «Генеральные менеджеры» (1982), «Направленная на изменения сила: чем лидерство отличается от менеджмента» (1990), «Фактор лидерства» (1990), «Новые правила: как добиться успеха в современном посткорпоративном мире» (1995) и др. также исследует проблемы руководства и лидерства. Он критикует представление о топ-менеджерах как людях, обладающих общим набором знаний и навыков, которые с одинаковым успехом могут применяться в разных отраслях и компаниях. Анализируя различие понятий менеджмента и лидерства, он доказывает, что важными являются оба эти понятия, но современный бизнес в большей мере нуждается в лидерстве. Дж.Коттер идентифицирует четыре основных различия между менеджментом и лидерством. Первое различие заключается в подходе, который он называет «созданием плана действий». Если менед-

жеры составляют план и бюджет на определенный период времени, то лидеры, по мнению многих современных авторов, разрабатывают видение будущего и стратегии его практической реализации. Второе отличие он связывает с «развитием человеческой схемы осуществления плана действий»: менеджеры заботятся о решении организационных и кадровых вопросов, а лидеры передают людям своё видение будущего. Третье различие заключается в подходе к осуществлению деятельности: менеджеры занимаются мониторингом результатов и решений проблем, а лидеры воодушевляют и вдохновляют людей, заряжая их энергией. Сторонники традиционных взглядов на менеджмент могут не согласиться с существованием такого различия, так как обеспечение мотивации к труду всегда было одной из функций менеджмента. Однако суть этого различия заключается в воодушевлении и побуждении энергии подчинённых, которые Дж.Коттер, подобно другим современным авторам, считал задачами лидеров. Четвертое различие связано с результатами деятельности: менеджмент обеспечивает определенную стабильность и порядок, а лидеры порождают перемены. Потребность фирмы в лидере зависит от глубины необходимых изменений и от сложности стоящих перед ней задач.

Таким образом, на сегодняшний день существует множество различных концепций руководства и лидерства, отражающих различные точки зрения. Не существует единой, универсальной теории, содержащей все ответы на вопросы, связанные с руководством и лидерством. Почему это происходит? Руководство и лидерство представляет собой аспект организационного поведения, трудно поддающегося исследованию. Практически все его изучение сводится к поиску ответа на один-единственный вопрос: «Что означает быть эффективным руководителем?»

БЛИЦ – ОПРОС

1. В чем заключается сущность личностной теории лидерства?
2. Что вы знаете о поведенческой теории лидерства?
3. В чем заключается сущность ситуационной концепции лидерства?
4. Как вы думаете, являются ли актуальными личностная, поведенческая и ситуационная теории лидерства?
5. Какие современные теории лидерства вы знаете? Опишите их.
6. В чем заключается сущность концепции М. Крозье?
7. Как П. Друкер рассматривает вопросы руководства и лидерства?
8. Каковы взгляды У. Бенниса на вопросы руководства и лидерства?
9. Какова позиция П. Питерса в вопросах руководства и лидерства?
10. В чем заключаются сущность взглядов Дж. Коттера на проблемы руководства и лидерства?
11. Как вы думаете, какую цель преследуют концепции руководства и лидерства?

1.3. Традиционные руководители и лидеры: сравнительная характеристика

Если компетентное руководство является критически важным условием успешной деятельности организаций, то какими должны быть сами руководители – традиционными менеджерами или лидерами?

Чтобы ответить на этот вопрос, необходимо понимать, что современные организации функционируют в условиях чрезвычайно динамичной внешней среды, которая характеризуется высокой степенью неопределенности, изменчивости, сложности. Организации не существуют сами по себе и не являются самодостаточными. Они тесно взаимодействуют с окружающей средой и полностью зависят от неё и как от источника вводимых ресурсов, и как от потребителя произведенных ими товаров и услуг. Динамичность внешней среды создает значительные проблемы для руководителей организаций. Высокая степень нестабильности внешней среды ограничивает выбор руководителей и их свободу определять свою собственную судьбу и будущее своих организаций. В таблице 1.3 приведены результаты опроса 400 руководителей высшего звена американских компаний относительно влияния изменений внешней среды на их организации.

Таблица 1.3

*Влияние изменений внешней среды на организации
по результатам опроса 400 руководителей*

Изменения в компании происходят быстро или очень быстро	79%
В компании царит консервативный дух и перемены внедряются редко и с трудом.....	62%
Темп изменений в компании ускорится.....	61%
Компания способна быстро реагировать на изменения.....	47%
Компания имеет формальные структуры для быстрой реакции на изменения	44%
Крупные корпорации реагируют на изменения быстрее и эффективнее	32%
Не могу назвать компанию, удачно справляющуюся с изменениями	25%
С изменениями лучше всех справляется компания <i>General Electric</i>	17%
<i>Источник.</i> К.Н. Hammonds, «In Business This Week», Business Week, September 20, 1993. – P. 44	

Как показывают результаты опроса, подавляющее большинство руководителей ощущают на себе быстрый темп изменений внешней среды и предвидят, что он будет возрастать. Меньше половины опрошенных считают, что их компании способны быстро и эффективно реагировать на воздействие внешней среды.

По мнению большинства исследователей проблем управления современными организациями, происходящие в настоящее время процессы изменения окружающего мира требуют от руководителей адекватной реакции на преобразование организаций. В свою очередь, процессы преобразований приводят к возникновению большей потребности в креативном лидерстве, чем в традиционном менеджменте. Поэтому руководители организаций должны учитывать следующие моменты относительно вызовов внешней среды.

Во-первых, ускоряющиеся изменения создают растущую потребность в руководителях, способных преобразовывать свои организации, а не просто выполнять традиционные (рутинные) функции управления.

Во-вторых, стремительное развитие новых технологий приводит к необходимости децентрализации руководства. Управленческие реакции, характерные для стабильного рынка товаров и услуг, вряд ли будут соответствовать современным тенденциям. Информация не может больше (в отличие от бюрократических организаций) рассматриваться на всех уровнях организационной иерархии и ждать, пока менеджер каждого уровня тщательно проанализирует её и придет к определенному решению. Сотрудники любого уровня управления современных организаций могут через Интернет получить информацию гораздо раньше высших руководителей, которые, как правило, несут ответственность за принимаемые решения. Хорошие решения не могут приниматься людьми, не понимающими быстро меняющихся новых технологий, внедрение которых требует децентрализации и демонтажа излишних уровней управления. У высших руководителей уже нет готового ответа на все вопросы. Они не могут знать все. Степень централизации/децентрализации зависит от степени неопределенности внешней среды. Чем неопределеннее внешняя среда, тем выше потребность в передаче полномочий сверху вниз по внутриорганизационной иерархии ближе к клиентам и рынкам.

В-третьих, современные руководители (лидеры – «локомотивы») должны обладать не только традиционными навыками, необходимыми для управления деятельностью организаций, но и навыками, отличающими традиционного руководителя от руководителя-лидера. Руководство организациями в настоящее время стало более трудным и рискованным процессом. Высокий темп происходящих изменений и чрезвычайные события, происходящие в мире (войны, терроризм, стихийные бедствия и т.д.) стали серьезным испытанием для руководителей организаций.

Вызовы современного мира требуют от руководителей любого уровня сочетания жесткости и мягкости. Руководителям нужно одновременно со-

вмещать искренний интерес к людям и решительность при достижении организационных целей.

Силы перемен будут предъявлять более высокие требования к аналитическим и организаторским способностям руководителей.

Большой опыт управленческой работы или высокий служебный титул сегодня не являются гарантией успешного управления.

Сегодня рушатся традиционные границы между отраслями. Современные системы телекоммуникаций серьезно конкурируют с индустрией путешествий и транспортных сообщений.

Политика государственного регулирования ныне все в большей степени колеблется между желанием снизить уровень государственного регулирования с целью поощрения развития предпринимательства и стремлением ужесточить его.

Никто не знает ответа на вопрос: «Что лучше и где золотая середина?»

Потребители стали менее предсказуемы. Они уже не согласны покупать все, что им предложат. Они требуют высокого качества продуктов и услуг. Голосование кошельком выявляет, что покупатели уже не проявляют автоматической лояльности к известным брендам. Рост конкуренции не позволяет менеджерам почивать на лаврах.

Перемены, связанные с установками и убеждениями сотрудников организации, требуют изменений и в поведении менеджеров. Сейчас все реже встречаются люди, склонные к беспрекословному выполнению приказов. Все больше проявляется циничное отношение к позиции руководства, подозрительность к действиям топ-менеджеров. Сегодня людей трудно вдохновить на самоотверженный труд во имя процветания фирмы, в которой они работают, если этой фирме нечего предложить взамен. Резкое сокращение рабочих мест вряд ли породит большую лояльность к работодателям.

Преданность интересам компании и инициатива стали очень важными факторами. Все больше компаний осознают свою зависимость от наличия в штате толковых и хорошо образованных сотрудников, поскольку именно их технические знания, их навыки, их контакт с потребителями поддерживают конкурентоспособность компании. Раньше менеджеры привыкли быть героями и действовать соответственно: брать на себя ответственность за все, иметь ответы на все случаи жизни, принимать решения, чтобы удержать стабильность. Теперь они должны пойти дальше и сделать героями своих сотрудников. Руководители должны побуждать сотрудников брать на себя ответственность, создавать атмосферу сотрудничества в коллективе.

Эти новые вызовы для руководителей бизнеса ощущаются во всем мире, в том числе и в Украине. Поэтому украинский бизнес должен стремиться к тому, чтобы соответствовать новым требованиям.

В условиях современного мира, характеризующегося быстрыми изменениями, баланс между традиционным руководством (оптимизация про-

цессов управления) и лидерством (формирование видения будущего организаций и продвижение организаций и их членов к этому будущему) постепенно смещается в сторону большей потребности в лидерстве. По мнению Джона Коттера, современные организации испытывают острую потребность в лидерах на всех уровнях управления для решения текущих задач обеспечения конкурентоспособности. Организации должны создавать условия для обеспечения преемственности управленческих и лидерских функций. По мнению Дж.Коттера, многие организации испытывают переизбыток менеджмента и недостаток лидерства.

Лидерство, таким образом, является фундаментальной движущей силой необходимых организационных преобразований. Лидеры XXI века должны быть профессионалами, предпринимателями, обладать чувством ответственности, международной перспективой и серьезной образовательной культурной подготовкой.

Профессионализм. Все руководители, стремящиеся стать лидерами, должны овладеть управленческими навыками, которые лежат в основе разумного менеджмента и лидерства. Хорошие лидеры должны быть отличными менеджерами и глубоко понимать базовые функции управления. Они должны выделять главное в любой новой управленческой ситуации.

Предпринимательские качества. Современные руководители должны проявлять инициативу. Они должны уметь создавать образы того, что хотят реализовать на практике.

Международная перспектива. Современные руководители должны, во-первых, видеть возможности международных рынков; во-вторых, уметь находить источники ресурсов и компетенции в глобальном масштабе; в-третьих, иметь международный склад ума и способность перемещаться по земному шару и легко адаптироваться к разным культурам.

Ответственность. Современные руководители должны обладать чувством ответственности не только за краткосрочные цели организации, но и за широкие долгосрочные потребности как отдельных людей, так и общества в целом. Ответственное руководство предполагает большую степень самоуправления и самоконтроля.

Образовательная/культурная база. Современные руководители решают самые разнообразные проблемы, поэтому они должны опираться на широкую образовательную и культурную платформу.

Таким образом, согласно мнению некоторых исследователей, различие в понятиях «менеджмент» и «лидерство» становится все более сильным. Считается, что задачами менеджмента является планирование, организация, мотивация и контроль деятельности организации. Лидеры же должны заглядывать в более отдаленное будущее. Различия между менеджментом и лидерством, согласно Дж.Коттеру, приведены в табл. 1.4.

Различия между менеджерами и лидерами согласно Дж.Коттеру

Менеджеры	Лидеры
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Создание плана действий ➤ Решение организационных и кадровых вопросов, направленных на реализацию плана действий ➤ Мониторинг результатов и решения проблем ➤ Обеспечение определенной стабильности и порядка 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Разработка видения будущего организации и стратегии его практической реализации ➤ Передача видения будущего организации людям ➤ Воодушевление и вдохновение людей ➤ Инициирование перемен

Такие авторы, как Бесс (*Bass, 1990*), Найр (*Nair, 1994*), Катценбах (*Katzenbach, 1995*), Куинн (*Quinn, 2000*) также считают концепцию лидерства отличной от концепции менеджмента. Одной из наиболее популярных моделей лидерства, иллюстрирующей это отличие, является так называемая система «конкурирующих ценностей», которая рассматривается в качестве организационной основы лидерства и менеджмента (рис. 1.1).

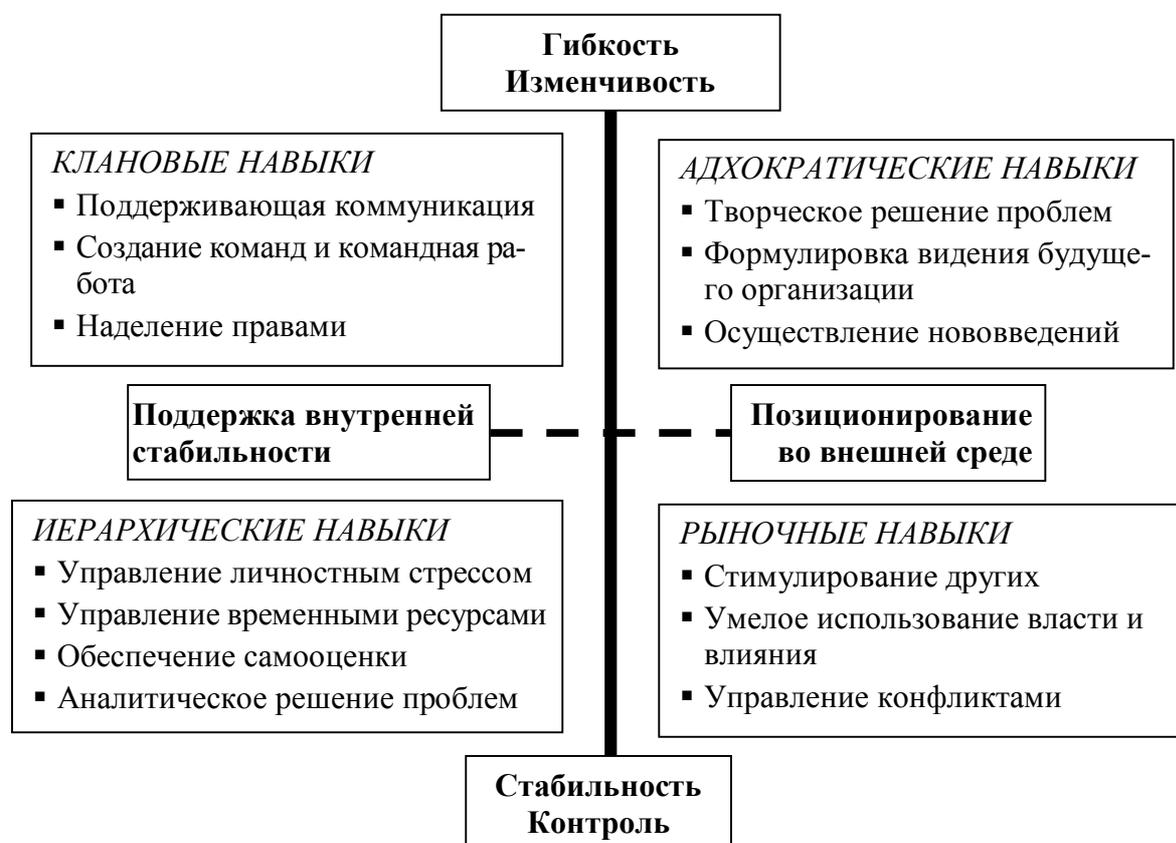


Рис. 1.1. Навыки лидерства и менеджмента согласно схеме конкурирующих ценностей

Модель, представленная на рис. 1.1, позволяет прояснить отличие навыков менеджмента от навыков лидерства. Согласно исследованиям К.Камерона (*Cameron, K., 1994*) и Р.Куинна (*Quinn, R., 2000*), эффективный менеджер должен быть компетентным в таких четырех навыках, как *клановые, адхократические, рыночные* и *иерархические* навыки.

К клановым навыкам относятся навыки, связанные с построением и развитием эффективных межличностных отношений (поддерживающие коммуникации, формирование команд и организация командной работы, наделение правами).

Адхократические навыки позволяют управлять будущим организации, инновациями и организационными изменениями (творческое решение проблем, формирование видения будущего, осуществление нововведений).

Рыночные навыки позволяют обеспечить высокую конкурентоспособность и управление внешними связями (стимулирование других, умелое использование власти и влияния, управление конфликтами).

Иерархические навыки необходимы для поддержания контроля и стабильности (умение управлять стрессом, временем, самооценка, аналитическое решение проблем).

На рис. 1.1 эти навыки расположены в четырех квадрантах. В двух нижних квадрантах расположены две группы навыков (иерархические и рыночные), которые обычно ассоциируются с менеджментом. Менеджмент связан с действиями руководства в стабильных условиях, с сохранением статус-кво. Менеджмент определяется как умение «делать вещи правильно». Менеджеры должны концентрировать внимание на оптимальных (правильных) процессах управления, включающих реализацию четырех основных функций – планирования, организации, мотивации и контроля.

В двух верхних квадрантах расположены клановые и адхократические навыки, которые ассоциируются с лидерством. Концепция лидерства обычно имеет отношение к деятельности руководителя в переходный период, связанный с необходимостью проведения организационных изменений. В этом периоде руководство должно проявлять гибкость и обладать навыками лидера. Кроме того, лидерство определяется как умение «делать правильные вещи». Лидер должен уметь формировать видение будущего организации, внедрять нововведения и создавать нечто новое.

Более поздние исследования подтвердили, что подобное разделение менеджмента и лидерства является необоснованным. В современном мире все организации работают в условиях динамической внешней среды, поэтому сохранение статус-кво неизбежно приведет их к поражению. В условиях постиндустриального, гипертурбулентного мира XXI столетия ни одна организация не сможет выжить в том случае, если ее руководство не будет в полной мере одновременно и менеджерами, и лидерами. Эффективным менеджером может быть только менеджер, имеющий навыки лидера, а хорошим лидером – только лидер, имеющий навыки менеджера.

Поэтому эффективные руководители должны повышать свой уровень компетенции как в сфере менеджмента, так и лидерства.

БЛИЦ – ОПРОС

1. Какое влияние оказывает внешняя среда на деятельность организации?
2. Какие моменты относительно вызовов внешней среды должны учитывать руководители современных организаций?
3. В чем заключается отличие традиционного руководителя от лидера?
4. Какими навыками должны обладать традиционный руководитель и лидер согласно модели конкурирующих ценностей?
5. Как вы думаете, существует ли различие понятий «эффективный руководитель» и «лидер»?
6. В каком типе руководителей нуждаются современные организации и почему?

1.4. Руководитель организации как традиционный менеджер

Как мы уже отметили, современный руководитель должен быть, прежде всего, хорошим менеджером, то есть обладать навыками традиционного менеджмента. В чем же заключается сущность работы руководителя организации? Работа руководителя отличается большим разнообразием, носит комплексный и фрагментарный характер. Руководители планируют работу, координируют деятельность людей, осуществляют контроль за результатами работы, проводят совещания, деловые переговоры, составляют документы и т.п. Описание работы руководителя является сложной задачей. Чтобы ответить на вопрос, в чем же заключается сущность работы руководителя как традиционного менеджера, рассмотрим общие факторы в работе руководителя.

Общие факторы в работе руководителей

Руководители организации могут осуществлять руководство деятельностью одного или нескольких человек, формальной группы (структурного подразделения, целевой, командной группы и т.п.), организации в целом. Несмотря на то, что размеры организаций, сфера их деятельности и уровень ответственности руководителей могут различаться, некоторые аспекты управленческой деятельности являются общими для всех руководителей во всех организациях. Общими факторами в работе руководителей являются: *уровни управления, функции и ролевые установки.*

Общие факторы в работе руководителей:

- Уровни управления
- Функции управления
- Ролевые установки

В зависимости от уровня управления руководители делятся на три группы: менеджеры высшего уровня (топ-менеджеры), менеджеры среднего

уровня и менеджеры низового (технического или оперативного) уровня (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Уровни управления

Менеджеры высшего звена (топ-менеджеры) несут ответственность за деятельность организации в целом и занимают такие должности, как президент компании, председатель совета директоров, главный исполнительный директор, исполнительный вице-президент и т.п. Основными обязанностями менеджеров высшего уровня является определение целей деятельности организации, разработка стратегии, адаптация к внешней среде, управление процессом «организация – внешняя среда», принятие важнейших решений для организации в целом, осуществление коммуникаций, формирование организационной культуры и др.

Менеджеры среднего звена занимают позиции между высшим и низовым уровнями управления и отвечают за деятельность важнейших бизнес-единиц, подразделений и отделов организации. Они занимают следующие должности: начальник департамента, начальник управления, начальник отдела, декан и др. Основными обязанностями менеджеров среднего звена являются реализация стратегии, подготовка информации для принятия решений высшим руководством и передача решений менеджерам низового звена. Менеджеры среднего звена являются своеобразным буфером между высшими и низовыми менеджерами. Следует отметить, что современные тенденции к изменению концепции организаций, реструктури-

зации и сокращению уровней управления отражаются именно на менеджерах среднего звена. На смену менеджерам среднего звена приходят менеджеры проектов, команд и т.п.

Менеджеры низового звена несут непосредственную ответственность за производство товаров или услуг. Их часто называют линейными менеджерами, которые занимают такие должности, как менеджер группы, офис-менеджер, мастер, бригадир, тренер спортивной команды, заведующий кафедрой и др. Основными обязанностями менеджеров низового звена являются обеспечение повседневной эффективной работы без срывов по производству товаров или услуг, контроль за выполнением производственных заданий и оказание технической помощи.

Организации, которые построены не по такому жесткому иерархическому принципу, также нуждаются в руководителях.

Что объединяет руководителей разных уровней управления? Все они являются менеджерами, главная задача которых заключается в объединении и координировании деятельности людей (членов организации) для результативного и эффективного достижения целей организации.

Обязанности менеджеров разных уровней управления приведены в табл. 1.5.

Таблица 1.5

Обязанности менеджеров разных уровней управления

Уровни управления	Обязанности менеджеров
Менеджеры высшего звена	Определение целей организации, разработка стратегии, адаптация к внешней среде, управление процессом «организация – внешняя среда», принятие важных решений для организации в целом, осуществление коммуникаций, формирование организационной культуры
Менеджеры среднего звена	Реализация стратегии, подготовка информации для принятия решений высшим руководством и передача решений менеджерам низового звена
Менеджеры низового звена	Обеспечение эффективной повседневной работы без срывов по производству товаров или услуг, контроль за выполнением производственных заданий, оказание технической помощи

Все менеджеры, независимо от уровней управления, выполняют **функции**, которые базируются на четырех основных функциях менеджмента: планирование, организация, мотивация и контроль (рис. 1.3).

ПЛАНИРОВАНИЕ

- Определение текущей миссии, целей и стратегий организации
- Анализ внешней среды и определение возможностей и угроз
- Анализ ресурсов организации и определение сильных и слабых сторон
- Формулирование стратегии
- Реализация стратегии
- Оценка результатов реализации стратегии

ОРГАНИЗАЦИЯ

- Формирование структуры организации:
 - специализация рабочих заданий;
 - департаментализация рабочих заданий;
 - построение командной цепочки/ структуры властных полномочий;
 - определение нормы управляемости;
 - централизация и децентрализация принятия управленческих решений;
 - формализация рабочих заданий.
- Координация деятельности

МОТИВАЦИЯ

- Идентификация потребностей членов организации
- Регулирование организационного поведения
- Разработка системы показателей результативности труда
- Оценка результатов труда
- Вознаграждение

КОНТРОЛЬ

- Разработка набора стандартов и норм-показателей результативности (осуществляется на стадии планирования)
- Измерение фактических результатов работы
- Сравнение фактических результатов работы с показателями результативности (стандартами и нормами)
- Проведение управленческих мероприятий:
 - 1) ничего не предпринимать;
 - 2) корректировка отклонений;
 - 3) пересмотр стандартов и норм.

Рис. 1.3. *Функции руководителей*

Мы не будем подробно описывать функции руководителей, поскольку эти вопросы изучаются в курсе «Менеджмент». Отметим, что помимо функций планирования, организации, мотивации и контроля руководители должны решать круг задач, связанных с управлением персоналом (планирование, подбор, отбор, ориентация, обучение персонала, продвижение по службе/карьерный рост), управлением организационными изменениями, управлением организационным поведением отдельных людей и групп, а также решать задачи, связанные с руководством и лидерством.

Функции планирования, организации, мотивации и контроля связывают процессы коммуникации и принятия решений.

Коммуникации – это обмен информацией, на основе которого руководитель получает информацию, необходимую для принятия эффективных решений, и доводит принятые решения до работников организации. Если процесс коммуникаций налажен плохо, решения могут оказаться ошибочными, люди могут неверно понимать, что от них хотят руководители.

Принятие решений, как и обмен информацией, является составной частью любой управленческой функции. Необходимость принятия решений пронизывает все, что делают руководители: планируют ли они работу, разрабатывают ли они структуру организации или обеспечивают взаимодействие структурных подразделений, осуществляют ли процесс руководства или контроля. Руководители в процессе реализации функций планирования, организации, мотивации и контроля принимают те или иные решения. Поэтому принятие решений является сутью работы руководителя.

Изучив содержание работы руководителей, Минцберг определил еще одну черту, общую для всех руководителей, – **ролевые установки**. Ролевая установка, по определению Минцберга, является набором определенных поведенческих правил, соответствующих конкретной должности (рис. 1.4).

Ролевая установка – набор определенных поведенческих правил, соответствующих конкретной должности

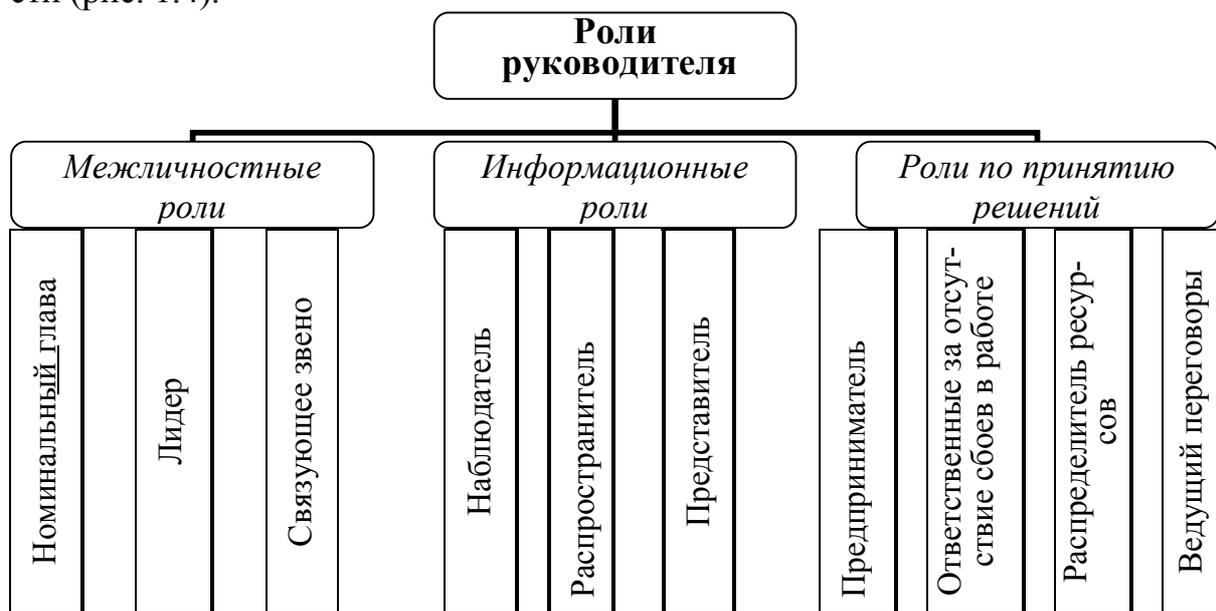


Рис. 1.4. Классификация ролей руководителя по Г. Минцбергу

- Роли руководителя:**
- Межличностные
 - Информационные
 - Принятие решений

Более подробное описание ролей руководителей представлено в табл. 1.5.

Таблица 1.5

Ролевые установки руководителя по определению Минцберга

Роли	Описание	Примеры деятельности
1	2	3
МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ РОЛЕВЫЕ УСТАНОВКИ		
Номинальный глава	Символический глава; исполнение обязанностей правового или социального характера	Прием посетителей; подписание юридических документов
Лидер	Мотивация и активизация работы подчиненных; кадровое обеспечение и обучение персонала и др.	Выполнение практически всех видов деятельности, предполагающих наличие подчиненных
Связующее звено	Поддерживает созданную им сеть внешних контактов и источников информации, обеспечивающих помощь и поставляющих информацию	Получение почты; налаживание внешних связей правления директоров компании; другие виды деятельности, связанные с контактами вне организации
ИНФОРМАЦИОННЫЕ РОЛЕВЫЕ УСТАНОВКИ		
Наблюдатель	Ищет и получает самую разнообразную специальную информацию (в основном текущего характера), необходимую для всесторонней оценки состояния компании и среды, в которой она находится; представляет «нервный центр», в котором хранится внутренняя и внешняя информация о компании	Чтение периодических изданий и отчетов; личные контакты

1	2	3
Распространитель	Передаёт информацию, полученную извне или от подчиненных, другим членам организации	Проведение собраний для обмена информацией; передача информации по телефону
Представитель	Передаёт информацию о планах организации, политике, действиях, результатах и т.д. за ее пределы; выступает экспертом в отрасли, в которой действует организация	Проведение собраний правления; передача информации в средства массовой информации
РОЛЕВЫЕ УСТАНОВКИ, СВЯЗАННЫЕ С ПРИНЯТИЕМ РЕШЕНИЙ		
Предприниматель	Изучает компанию и среду, в которой она действует, участвует в поиске потенциальных возможностей, иницирует «проекты по усовершенствованию» для внедрения перемен; руководит разработкой конкретных проектов	Выработка стратегии и проведение анализа для разработки новых программ
Ответственный за отсутствие сбоев в работе	Отвечает за принятие мер в случае, если компания сталкивается с непредвиденными проблемами	Организация выработки стратегии и анализа для решения проблем и выхода из кризисных ситуаций
Распределяющий ресурсы	Отвечает за распределение организационных ресурсов всех видов – практически, принятие или утверждение любых важных организационных решений	Составление планов; получение разрешений; осуществление любых мероприятий, связанных с формированием бюджета и программ работы подчиненных
Участник переговоров	Представляет организацию в ходе важных переговоров	Участие в переговорах по заключению договоров
<p><i>Источник.</i> H.Mintzberg, The Nature of Managerial Work (New York: Harper&Row, 1973). – P.93-94. Copyright © 1973 by Henri Mintzberg. Воспроизведено с разрешения Harper&Row, Publishers, Inc.</p>		

Чтобы эффективно выполнять управленческие функции и исполнить те или иные ролевые установки, руководитель должен обладать определенными навыками менеджмента.

Навыки руководителя

Роберт Л. Кац (Katz, R.L., 1974) выделил три типа навыков: концептуальные, межличностного общения и технические. Относительная значимость каждого из этих навыков, необходимых руководителям на различных уровнях управления, представлена на рис. 1.5.

Навыки руководителя:
➤ Концептуальные
➤ Межличностного общения
➤ Технические



Рис. 1.5. Навыки, наиболее значимые для руководителей различных уровней управления

Концептуальные навыки включают:

- способность руководителя думать и осмысливать абстрактные ситуации;
- способность видеть организацию как единое целое, как открытую социальнотехническую систему;
- способность оценивать взаимосвязи отдельных подразделений в организации как едином целом;

➤ способность определять место организации в среде, в которой она функционирует.

Концептуальные навыки являются обязательными для руководителей всех уровней управления. Их значение возрастает по мере продвижения от низового к высшему уровню управления.

Навыки межличностного общения включают:

➤ способность руководителя контактировать с отдельным индивидом;

➤ способность руководителя контактировать с группой.

Эти навыки являются важными для руководителей всех уровней управления и, особенно, среднего звена, поскольку последние являются буфером между руководителями высшего и низового звеньев.

Технические навыки включают знание и мастерство руководителя в определенной функциональной сфере деятельности организации – производственной, маркетинговой, финансовой и т.д. По мнению Каца, технические навыки особенно важны для руководителей низового уровня, и их значение уменьшается по мере продвижения руководителя по служебной лестнице вверх. Однако руководители среднего и высшего уровней управления должны знать специфику отрасли, в которой работает организация.

Современные теории, связанные с управленческим поведением, расширили перечень навыков, предложенных Кацем (табл. 1.6).

Таблица 1.6

Матрица взаимосвязи навыков управления и управленческих функций

Навыки	Функция			
	Планирование	Организация	Руководство	Контроль
1	2	3	4	5
Приобретение власти		+	+	
Активное слушание			+	
Оценка культурных различий		+	+	+
Составление бюджета	+			+
Стиль лидерства			+	
Инструктирование			+	
Создание команд		+	+	
Делегирование полномочий		+	+	
Проектирование мотивирующих заданий		+	+	

Продолж. табл. 1.6

1	2	3	4	5
Составление контрольных графиков	+		+	+
Формирование атмосферы доверия			+	
Использование дисциплинарных мер			+	+
Проведение собеседований		+	+	
Менеджмент в условиях организационных изменений		+	+	+
Управление временем	+			+
Наставничество			+	
Ведение переговоров			+	
Обеспечение обратной связи			+	+
Понимание организационной культуры		+	+	
Снижение стресса		+	+	
Анализ внешней среды	+			+
Постановка целей	+			+
Творческий подход к решению проблем	+			

Факторы, ограничивающие деятельность руководителей

В теории менеджмента имеют место дискуссии о том, является ли руководитель фигурой всемогущей или символической. Одна группа исследователей считает, что успех/неудача организации находятся в прямой зависимости от работы руководителей. Другая группа исследователей полагает, что руководители оказывают на результаты деятельности организации незначительное влияние. По их убеждению, значительная доля успеха или неудач организации объясняется воздействием факторов, лежащих вне компетенции менеджеров.

В действительности руководителей нельзя назвать ни всемогущими, ни символическими. На работу руководителя значительное влияние оказывают как внешние, так и внутренние (культура организации, уровень компетентности руководителя) факторы (рис. 1.6).



Рис. 1.6. Факторы, ограничивающие деятельность менеджеров

В формировании деятельности менеджеров значительную роль играют **факторы внешней среды**. Факторы внешней среды находятся вне организации и потенциально влияют на результаты её деятельности. Известно, что внешняя среда включает в себя **общую внешнюю среду** (политические, экономические, технологические, социокультурные факторы) и **специфическую внешнюю среду** (поставщики, клиенты, конкуренты, правительственные учреждения, группы общественного воздействия).

Факторы общей внешней среды потенциально могут повлиять на организацию, но их влияние не очевидно. Факторы специфической внешней среды непосредственно влияют на достижение организацией поставленных целей. Специфическая внешняя среда каждой организации уникальна и изменяется в зависимости от обстоятельств. Она варьируется в зависимости от того, какую «нишу» организация занимает на рынке товаров и услуг. Менеджеры сталкиваются с разными факторами специфической внешней среды, однако для одних организаций они могут представлять серьезную угрозу, а для других – благоприятные возможности. Поэтому менеджеры должны уметь:

- анализировать и оценивать степень неопределенности внешней среды;
- выявлять потенциальные угрозы и возможности внешней среды.

Организации, как и люди, обладают индивидуальностью, или организационной культурой. **Культура организации** представляет собой систему общих ценностей, разделяемых членами организации и определяющих их поведение (образ действий). Характеристики, определяющие культуру организации, представлены на рис. 1.7.



Рис. 1.7. Характеристики организационной культуры

Как показывает рис. 1.7, каждая из этих характеристик может проявляться либо в низкой, либо в высокой степени, что и определяет культуру организации. Оценка организации по этим семи показателям позволяет представить сложную картину организационной культуры. Комбинация характеристик организационной культуры позволяет формировать разные организации (табл. 1.7).

Таблица 1.7

Сравнение двух типов организационных культур

Организация типа А
<p>Менеджеры полностью документируют все принимаемые решения, и хорошими считаются управляющие, способные подробно обосновать любые свои рекомендации. Творческие решения, которые влекут за собой существенные перемены или значительный риск, не поощряются. Поскольку менеджеров неудавшихся проектов подвергают открытой критике и взысканиям, остальной управляющий персонал не пытается реализовывать идеи, ведущие к резкому нарушению статус-кво в организации. Один из менеджеров оперативного (низового) уровня обратил внимание на лозунг, который нередко используется в компаниях данного типа: «Не пытайся ничего чинить, пока что-то не сломалось».</p>

В этой фирме от работников требуют максимально точно следовать подробным правилам и инструкциям. Менеджеры тщательно контролируют работников, стараясь предотвращать любые отклонения от установленных норм и правил. Руководство прежде всего заинтересовано в высокой производительности, независимо от того, как состояние дел в организации влияет на моральный дух работников или на текучесть кадров.

Все рабочие мероприятия рассчитаны на конкретных исполнителей. Штат разбит на отделы, сформированы четкие цепочки административных полномочий; от работников ожидаются минимальные формальные контакты с другими служащими вне их функциональных обязанностей или административных цепочек. Оценка результатов работы и поощрения подчеркивают индивидуальные усилия работников, но первичным фактором при повышении зарплаты и продвижении по службе является трудовой стаж.

Организация типа Б

В отличие от организации типа А, менеджеры поощряются и вознаграждаются за принятие риска и внедрение перемен. Решения, основанные на интуиции, ценятся не менее высоко, чем тщательно обоснованные. Управленческий персонал гордится своей историей, полной экспериментов с новыми технологиями, и успехами, связанными с регулярным выводом на рынок принципиально новых видов продукции. Менеджеры и работники, у которых возникают новые идеи, поощряются к их реализации, а неудачи расцениваются как полезный опыт. Гордостью компании является ее способность быстро реагировать на изменения рынка и запросов клиентов.

Правил и инструкций для работников немного, а контроль ненавязчив, поскольку управленческий персонал считает своих сотрудников достойными доверия и трудолюбивыми. Менеджеров волнуют показатели производительности труда работников, однако они считают, что высоких результатов можно добиться только при условии правильного отношения к людям. Компания гордится тем, что людям нравится в ней работать.

Рабочие задания рассчитаны на коллективы, и члены коллектива поощряются за взаимодействие с людьми, выходящее за рамки их должностных полномочий и функций. Работники положительно относятся к соревнованиям между коллективами. Отдельные люди и рабочие коллективы отлично знают стоящие перед ними цели, а премии распределяются в зависимости от достигнутых результатов. В выборе средств, с применением которых достигаются поставленные цели, работникам предоставляется значительная свобода

Менеджеры должны понимать, что все организации обладают собственной уникальной культурой, которая влияет на организационное поведение сотрудников организации. Однако степень этого влияния зависит от силы культуры. Организации с **сильными культурами** (общие ценности активно поддерживаются и широко распространяются) оказывают на людей большее влияние, чем организации со **слабыми культурами** (нечеткие общие ценности). Сильная культура положительно влияет на производительность сотрудников организации.

Источниками организационной культуры являются истории (предания) организаций, традиции, материальные символы, язык.

Культура организации ограничивает выбор менеджеров при выполнении основных управленческих функций (табл. 1.8).

Таблица 1.8

Влияние культуры на деятельность менеджеров

Планирование
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Степень допустимого запланированного риска ▪ Кто должен составлять планы – отдельные работники или коллективы ▪ Степень учета влияния внешних факторов
Организация
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Степень самостоятельности отдельных работников ▪ Перед кем должны ставиться задачи – перед отдельными работниками или перед коллективами ▪ Степень взаимодействия менеджеров разных отделов
Руководство
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Степень заинтересованности менеджеров в росте удовлетворенности работников своей работой ▪ Какие стили руководства лучше соответствуют культуре компании ▪ Должны ли устраняться все разногласия (включая конструктивные)
Контроль
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Необходим ли внешний контроль или можно позволить работникам самим управлять своими действиями ▪ Какие критерии особенно важны для оценки результатов работы ▪ Каковы потенциальные последствия превышения бюджета

Компетентный менеджмент является основным условием организационного успеха. **Уровень компетенции руководителя** определяется навыками работы, которыми он обладает. Руководитель может проявлять когнитивную (познавательную) активность, направленную на изучение теоретических концепций менеджмента, но при этом не сможет реализовать их на практике. Поэтому руководитель должен владеть определенным набором фундаментальных навыков. Управленческие навыки, таким образом,

являются тем средством, благодаря которому научные знания реализуются на практике.

Многочисленные исследования доказывают существование связи между уровнем компетентности менеджеров и эффективностью организаций. В 2001 году исследователи *Camp, Viethaber u Simonetti* изучили работу 830 американских менеджеров с целью анализа причин управленческих неудач. Исследования показали, что *основными причинами управленческих неудач были:*

- Неэффективные коммуникативные навыки – 80%
- Слабые навыки межличностного общения – 79%
- Ошибки при объяснении ожидаемых результатов – 61%
- Слабое предоставление прав и делегирование полномочий – 56%
- Неспособность организовывать командную работу – 51%
- Отсутствие доверия и честности – 49%
- Неумение стимулировать других – 45%
- Неумелое планирование – 44%
- Ошибки при наблюдении за исполнением и при организации обратной связи – 41%
- Ошибки при изменении направлений деятельности – 36%

Уровень компетентности менеджеров определяется уровнем развития их управленческих навыков. *Управленческие навыки определяются рядом характеристик:*

➤ Управленческие навыки **являются поведенческими**. Они представляют собой определенный набор действий индивида для достижения определенных целей. Управленческие навыки не являются качествами и свойствами психики или личности. Люди с разными индивидуальными особенностями могут использовать эти навыки по-разному, однако они не меняют при этом своей определенности и постоянства.

➤ Управленческие навыки **поддаются контролю**. Они могут сознательно демонстрироваться, применяться, сдерживаться или совершенствоваться самим индивидом. Реализация определенных навыков может предполагать участие других людей или познавательную (когнитивную) работу, однако носитель данных навыков полностью контролирует свои действия.

➤ Управленческие навыки **поддаются развитию**. В отличие от IQ (коэффициента интеллекта), личностных характеристик и особенностей темперамента, которые остаются практически неизменными в течение всей жизни, индивид может повышать уровень своих профессиональных навыков благодаря практике и наличию обратной связи. Индивид может изменять уровень своей компетентности в сфере управления.

➤ Управленческие навыки являются **частично пересекающимися и взаимозависимыми**. Навыки нельзя свести к простым, повторяющимся действиям. Они являются интегративным результатом комплекса реакций. Эффективные менеджеры должны использовать комбинации навыков. На-

пример, мотивация людей требует использования таких навыков, как влияние, поддерживающие коммуникации, делегирование, самооценка. Менеджер должен развивать у себя целый ряд навыков, которые могут пересекаться и взаимно дополнять друг друга, благодаря чему его действия могут приобрести гибкость.

➤ **Управленческие навыки могут противоречить друг другу или представляться парадоксальными.** Например, базовые управленческие навыки могут быть как гуманными (демократичными), так и авторитарными, ориентированными на групповую работу или индивидуализм. Многие навыки являются характерными для эффективных менеджеров, однако некоторые из них могут показаться не сочетающимися. Эффективно работающий менеджер должен обладать парадоксальным набором навыков. Он может быть одновременно участливым и жестким, терпеливым и нетерпеливым, гибким и способным контролировать и т.д.

Говоря о компетенции руководителей, необходимо отметить, что им необходимо постоянно совершенствовать управленческие навыки с тем, чтобы идти в ногу со временем. К сожалению, происходивший в последнее время рост IQ (интеллектуальный коэффициент) сопровождался ослаблением EQ (коэффициент эмоциональных способностей или навыков). Если период «технологического созревания» сократился во много раз (время между появлением новой технологии и её распространением сегодня составляет не годы, а месяцы и недели), то время человеческого созревания осталось практически неизменным. Развитие методов управления значительно отстает от технологического процесса, что ставит менеджеров в крайне сложное положение и является серьезным барьером на пути повышения эффективности управления.

Успешное развитие навыков управления нельзя сравнивать с кулинарными рецептами, в которых задается определенная последовательность тех или иных действий. Развитие управленческих навыков сопряжено с бóльшим количеством проблем, чем развитие других навыков. Управленческие навыки, во-первых, связаны с более сложной базой знаний. Во-вторых, они предполагают взаимодействие с другими (часто непредсказуемыми) индивидами. Для управления людьми, каждый из которых представляет собой индивидуальность и является уникальным, не существует стандартных подходов. В-третьих, общей характеристикой всех навыков является потенциальная возможность их совершенствования на практике. В то же время практика, не подкрепленная соответствующими концептуальными знаниями, оказывается несостоятельной в современных условиях.

Таким образом, освоение и развитие навыков менеджмента предполагает как концептуальное обучение, так и поведенческую практику. Освоение и развитие управленческих навыков, способствующих повышению уровня компетентности менеджеров, должно носить постоянный характер.

Жизненный цикл руководителя

Жизненный цикл руководителя, согласно исследованиям Джона Габбаро (1987), включает пять различных стадий (см. рис. 1.8).

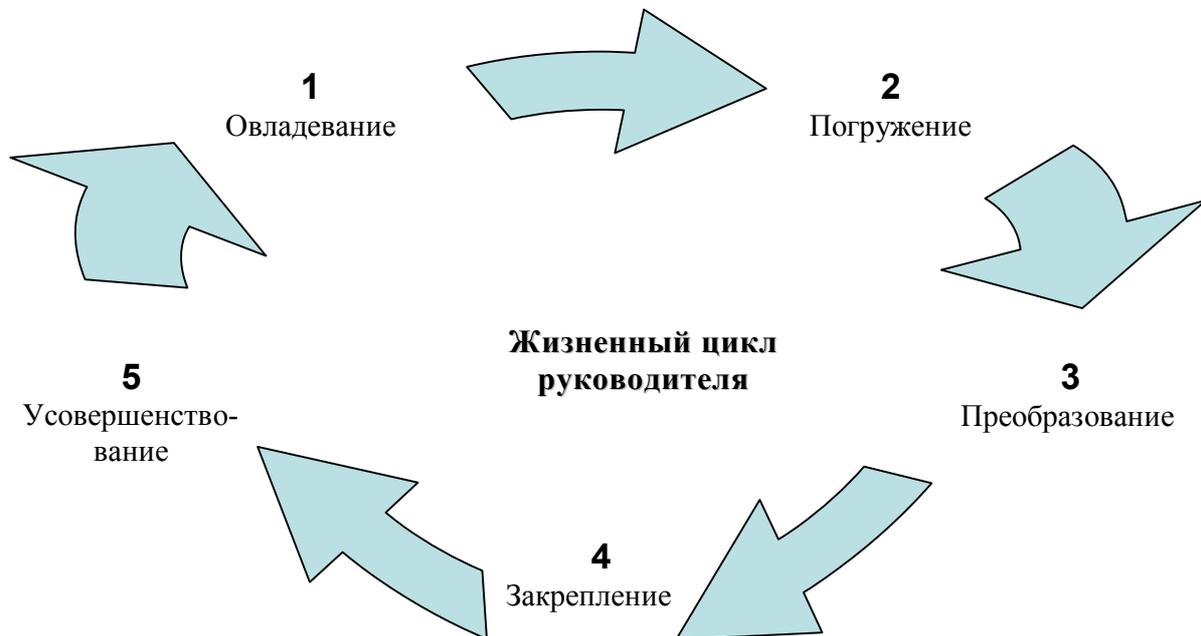


Рис. 1.8. Стадии жизненного цикла руководителя

Первая стадия – овладение, продолжается от 3 до 6 месяцев; *вторая* – погружение, длится от 4 до 11 месяцев, и в течение этой стадии руководитель внедряет некоторые изменения; *третья* – преобразование, обычно это период интенсивных изменений, длящийся от 3 до 6 месяцев; *четвертая* – закрепление, длится от 3 до 9 месяцев; *пятая* – усовершенствование. Продолжительность каждой стадии зависит от индивидуальных особенностей руководителя.

БЛИЦ – ОПРОС

1. В чем заключается сущность понятия «руководитель»?
2. Какие группы руководителей вы знаете и какова их компетенция?
3. Какие факторы являются общими для всех руководителей?
4. Какие функции должен выполнять руководитель организации? Опишите их.
5. Какие роли, согласно Минцбергу, должен выполнять руководитель?
6. Какими навыками, согласно Кацу, должен обладать руководитель?
7. Как вы думаете, руководитель является фигурой символической или всемогущей?
8. Какие факторы ограничивают деятельность руководителя?
9. Какими навыками должен обладать компетентный руководитель?
10. Какие стадии включает жизненный цикл руководителя?

1.5. Руководитель организации как лидер

Характеристики лидеров

Почти вся литература по лидерству приводит перечни качеств или характеристики, которыми должны обладать лидеры. Приведем некоторые из них, отражающие мнение известных экспертов в сфере лидерства – Уоррена Бенниса (*Bennis W., 1994*), Барта Нануса (*Nanus B., 1989*), Джеймса О'Тула (*O'Toole J., 1996*), Стивена Кови (*Covey S., 1990*), Макса Де Пре (*DePree M., 1993*), Джона Гарднера (*Gardner J., 1990*). Характеристики лидеров приведены в табл. 1.9-1.15.

Таблица 1.9

Основные качества лидера по Уоррену Беннису

Качество	Разъяснение
Направляющее видение	Вы отчетливо понимаете, что хотите совершить как профессионал и как личность, способны проявлять упорство при неудачах и даже провалах
Страсть	У вас есть глубокая внутренняя страсть, стремление воспользоваться теми возможностями, которые сулит жизнь, причем это стремление совпадает с весьма специфической страстью к определенному призванию, профессии, образу действий. Вы любите то, что вы делаете
Целостность личности	Целостность личности – это производная от знания человеком самого себя, искренности и зрелости. Вы знаете свои сильные и слабые стороны, верны своим принципам, хотите и умеете учиться у других людей и работать с ними
Доверие	Вы способны заслужить доверие других
Любознательность	Вам все интересно, и вы хотите научиться как можно большему
Дерзновенность	Вы готовы идти на риск, экспериментировать, испытывать новое
<i>Источник.</i> Bennis W. On Becoming a Leader. – New York: Addison Wesley, 1989/1994. – P. 39-42	

Таблица 1.10

Навыки лидера по Барту Нанусу

Навык	Разъяснение
Прозорливость	Вы твердо смотрите за линию горизонта, даже если вам приходится отступить
Искусство осуществления перемен	Вы регулируете скорость, направление и ритм перемен в организации таким образом, чтобы ее рост и эволюция соответствовали ходу внешних событий
Способность к построению организации	Вы – создатель организации, и ваше наследие – это фирма, способная добиться успеха в реализации видения желаемого будущего
Способность к опережающему обучению	Вы учитесь всю жизнь и преданы делу обучения персонала
Инициативность	Вы демонстрируете способность претворять задуманное в жизнь
Совершенное понимание взаимозависимости	Вы побуждаете других принимать и разделять идеи друг друга, доверять друг другу, доброжелательно и часто общаться, искать такие решения проблем, которые требуют сотрудничества
Высокая честность и цельность характера	Вы справедливы, честны, терпимы, надежны, заботливы, открыты, лояльны и преданы лучшим традициям прошлого
<i>Источник.</i> Nanus B. The Leader's Edge: The Seven Keys to Leadership in a Turbulent World. – New York: Contemporary Books, 1989. – P. 81-97.	

Таблица 1.11

Характеристики лидеров, ориентированных на ценности, по Джеймсу О'Тулу

Характеристика	Разъяснение
1	2
Целостность личности	Вы никогда не теряете из виду ваши цели и никогда не идете на компромисс со своими принципами. Вы одновременно принципиальный и прагматичный человек.
Доверие	Вы отражаете ценности и устремления своих подчиненных. Для вас лидерство – это не привилегия, а ответственность. Вы служите другим.

1	2
Способность слушать	Вы прислушиваетесь к людям, которым служите, но не являетесь рабом общественного мнения. Вы поощряете неконформизм среди своих советников, испытываете идеи, изучаете вопросы всесторонне и даете людям возможность высказывать все свои мнения.
Уважение к подчиненным	Если вы обладаете этим качеством, то вы – лидер среди лидеров. Вы прагматик до мозга костей, но страстно верите в то, что говорите и делаете.
<i>Источник.</i> O'Toole J. <i>Leading Change: The Argument for Values-Based Leadership.</i> – New York: Ballantine, 1996. – P. 23-24	

Таблица 1.12

Привычки преуспевающих людей по Стивену Кови

Привычка	Разъяснение
1	2
Привычка к активности	Вы принимаете на себя ответственность за собственное поведение. Вы не оправдываете свое поведение обстоятельствами, условиями или прошлым, сами определяете свою реакцию на любую ситуацию и любого человека
Привычка начинать дело, не теряя из виду его завершения	Вы способны увидеть будущее, которого хотите достичь. У вас есть ясное видение того, куда вы собираетесь двигаться и что хотите совершить. Вы живете своей жизнью в соответствии с некоторыми твердыми убеждениями, принципами или фундаментальными истинами
Привычка решать сначала важные вопросы	Вы ведете упорядоченную, дисциплинированную жизнь. Вы сосредотачиваетесь на крайне важных, хотя и необязательно срочных делах, таких как «выстраивание отношений, написание заявлений о личных сверхзадачах, долгосрочное планирование, упражнение, подготовка, – т.е. на тех, которые надо сделать, но до выполнения которых редко доходят руки, поскольку эти дела не являются неотложными» (Covey S., 1990, p.154). Вы игнорируете вопросы, которые кажутся срочными, но не являются столь важными

1	2
Привычка мыслить по принципу «мой выигрыш – ваш выигрыш»	Ваше мышление строится на посылке изобилия. Вы уверены в том, что мир изобилует возможностями для каждого. Вы не считаете, что успех одного требует провала другого. Вы ищете синергетические решения проблем и стремитесь найти варианты, выгодные для всех сторон
Привычка стремиться сначала к пониманию, а затем к тому, чтобы быть понятным	Вы слушаете другого человека, стремясь к полному, глубокому эмоциональному и интеллектуальному его пониманию. Сначала вы ставите диагнозы и только потом определяете свои действия
Привычка стремиться к синергетике	Вы – творческая личность, первопроходец и следопыт. Вы уверены в том, что целое больше суммы его частей. Вы цените различия людей и пытаетесь созидать на основе этих различий. Сталкиваясь с двумя противоположными предложениями, вы стараетесь найти третье, более творческое решение
Привычка оттачивать свои способности	Вы стремитесь к непрерывному совершенствованию, к постоянным инновациям, к большей утонченности. Вы всегда хотите учиться
<i>Источник.</i> Covey S.R. The Seven Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change. – New York: Fireside, 1990. – P. 63-309; Covey S.R. Principle-Centered Leadership. – New York: Summit, 1991. – P. 40-47	

Таблица 1.13

*Характеристики лидеров, ориентированных на принципы,
по Стивену Кови*

Характеристика	Разъяснение
1	2
Постоянное обучение	Вы стремитесь к обучению, ходите на курсы, прислушиваетесь, задаете вопросы
Ориентация на служение	Вы считаете жизнь «миссией, а не карьерой»
Излучение положительной энергии	Вы жизнерадостны, приятны в общении, счастливы, оптимистичны, положительны, сдержанны, склонны к восторженности, обнадеживаете людей и верите в них
Вера в других людей	Ваша реакция на негативное поведение других людей не чрезмерна, вы не затаиваете злобу на других, не вешаете на них ярлыки, не подгоняете их под стереотипы и не судите о людях предвзято, а принимаете во внимание их поступки

1	2
Уравновешенный образ жизни	Вы уравновешенны, сдержаны, умеренны, мудры, здраво мыслите, просты, непосредственны, вами нельзя манипулировать, вы физически и социально активны, хорошо образованны. Вы не фанатик, не мученик и не жертва пагубных привычек. Вы не поглощены думами о прошлом. Вы принимаете похвалы и порицания адекватно и по-настоящему радуетесь успехам других
Восприятие жизни как приключения	Вы – смелый, хладнокровный, обладающий абсолютной гибкостью исследователь, который наслаждается жизнью
Стремление к синергетике	Вы – эффективный, «умный» катализатор изменений
Занятия физическими, интеллектуальными, эмоциональными и духовными упражнениями ради самообновления	Вы занимаетесь аэробикой. Вы любите читать, писать и находить нестандартные решения проблем. Вы эмоциональны, но терпеливы, слушаете других с благожелательным вниманием и демонстрируете безусловную любовь. Вы молитесь, медитируете, поститесь и читаете Священное Писание
<i>Источник.</i> Covey S.R. Principle-Centered Leadership. – New York: Summit, 1991. – P. 33-39	

Таблица 1.14

Качества лидера по Максу ДеПре

Качество	Разъяснение
1	2
Цельность	Вы демонстрируете цельность характера своим поведением
Потребность считаться с другими	Вы верите в способность других. Вы позволяете людям, которые следуют за вами, проявить себя в полной мере
Проницательность	Вы дальновидны, мудры и рассудительны
Понимание других	Вы понимаете заботы, устремления и терзания человеческой души
Смелость в отношениях	Вы готовы принимать трудные решения. Вы действуете с бескомпромиссной честностью
Чувство юмора	У вас широкое видение человеческой жизни, объединяющее разнообразие мнений, и чувство доброжелательного юмора

1	2
Интеллектуальная энергия и любознательность	Вы принимаете ответственность за обучение и учитесь лихорадочными темпами
Уважение к будущему и настоящему, понимание прошлого	Вы способны постоянно переноситься из настоящего в будущее и обратно. Вы строите свою деятельность на основах, заложенных старшими
Предсказуемость	Вы не потакаете своим и чужим капризам
Широта мышления	Ваше представление о том, чего может добиться организация, вмещает вклад любых участников. Ваше видение «достаточно обширно для того, чтобы охватить многое»
Комфортное существование в условиях неопределенности	Вы упорядочиваете хаос
Самообладание и последовательность	Вы умеете перестать задавать вопросы и отвечать на них. Вы терпеливы, прислушиваетесь к проблемам, стремитесь понять нюансы, упорно доводите дела до конца
<i>Источник.</i> DePree M. Leadership Jazz: The Art of Conducting Business through Leadership, Followship, Teamwork, Touch, Voice. – New York: Dell, 1993. – P. 222-225	

Таблица 1.15

Качества лидера по Джону Гарднеру

Качество	Разъяснение
1	2
Жизненная сила и неутомимость	У вас высокий энергетический уровень, и вы физически выносливы
Интеллект и способность рассуждать в процессе деятельности	Вы способны совмещать проверенные и сомнительные данные и интуитивные догадки и на этой основе приходите к выводу о том, что события будут развиваться в правильном направлении
Готовность принимать на себя ответственность и обязанности	У вас есть импульс к общественной инициативе. Вы выступаете тогда, когда никто на это не решается
Компетентность в решении задачи	Вы понимаете задачу, которую предстоит решить
Понимание подчиненных, коллег и знание их нужд	Вы понимаете различных людей, с которыми работаете

1	2
Навыки работы с людьми	Вы способны точно оценить готовность подчиненных двигаться в заданном направлении или их нежелание делать это. Вы извлекаете максимальный эффект из их мотивов и понимаете их чувства
Потребность в достижении результата	Вы испытываете внутреннее побуждение добиваться результата
Способность мотивировать других	Вы способны убеждать людей в процессе общения и подвигать их к действию
Смелость, решительность, упорство	Вы готовы рисковать, никогда не сдаетесь и настойчиво проводите свою линию
Умение завоевывать и сохранять доверие	Вы обладаете необычной способностью завоевывать доверие людей
Способность управлять, принимать решения, определять приоритеты	Вы очень хорошо выполняете традиционные управленческие задачи: формулируете цели, определяете приоритеты, выстраиваете последовательность действий, выбираете помощников и делегируете полномочия
Уверенность	Вы постоянно берете на себя руководство и всегда уверены, что остальные положительно отнесутся к этому
Способность к господству, доминированию, самоутверждению	У вас есть потребность и склонность главенствовать над другими
Способность к адаптации, гибкость	Вы способны быстро и без колебаний отказаться от бесполезной тактики в пользу других действий, а если они окажутся неэффективными, то вы продолжите поиски
<i>Источник.</i> Gardner J. On Leadership. – New York: Free Press, 1990. – P. 48-53	

Если внимательно проанализировать эти характеристики, то можно прийти к следующим выводам. Во-первых, для большинства людей подобные наборы качеств лидера вызывают неуверенность и несостоятельность, поскольку таким набором качеств многие не обладают и вряд ли смогут их развить в течение всей своей карьеры. Во-вторых, среди экспертов наблюдаются существенные разногласия относительно подлинной ценности всех перечисленных характеристик. Так, например, тот же Джон Гарднер отмечает, что нельзя говорить о качествах лидера слишком категорично, поскольку они зависят от характера руководства, среды, подчиненных и т.д. Питер Друкер считает, что вся дискуссия о характеристиках лидера – пустая трата времени, поскольку не существует уникального набора личност-

ных характеристик лидера и стилей лидерства. Действительно, если назвать имена широко известных всему миру лидеров (например, Адольф Гитлер, Эндрю Карнеги, Джон Кеннеди, Владимир Ленин, Иосиф Сталин, Билл Гейтс и др.), то можно увидеть, что многие из них не проявили ни одной из указанных выше черт. Почему все-таки перечисленные нами выше люди были лидерами?

Единственное, что отличает лидеров от нелидеров – это наличие готовых идти за ними последователей. Никто не становится лидером до тех пор, пока не обретает последователей. Концентрация внимания на отношениях «лидер – последователи», а не на личностных характеристиках, поведении, привычках лидеров, позволяет прийти к новому пониманию (видению) лидерства. Уоррен Бланк назвал этот новый подход «девятью естественными законами лидерства».

Законы лидерства

Законы лидерства, автором которых является Уоррен Бланк, автор книги *«Девять естественных законов лидерства»* (1995), включают следующие утверждения (законы):

1. У лидера есть готовые идти за ним последователи – союзники.
2. Лидерство – это сфера взаимодействия.
3. Лидерство происходит как событие.
4. Лидеры пользуются влиянием, выходящим за пределы формальной власти.
5. Лидеры действуют за пределами формальных процедур.
6. Лидерство сопряжено с риском и неопределенностью.
7. Инициативы, выдвинутые лидерами, подхватывают не все.
8. Лидерство – продукт сознания, способности к переработке информации.
9. Лидерство – самопроизвольно возникающее явление. Лидеры и последователи обрабатывают информацию в рамках собственных субъективных, внутренних оценок и соотнесений.

Рассмотрим первые три из этих девяти законов, поскольку они в наибольшей степени дают представление о новом видении лидерства.

Закон первый: у лидера есть готовые идти за ним последователи-союзники. У лидера должны быть последователи. «Как заставить других следовать за мной?», «Какие потребности испытывают люди?», «Как обрести союзников?» – подобные вопросы должны задавать себе лидеры в отличие от формальных руководителей. Лидеры, чтобы обеспечить движение организации в будущее, должны заручиться поддержкой других. Многие руководители имеют в своем подчинении сотрудников, которые формально выполняют возложенные на них должностные функции и задачи, но при этом эмоционально не вовлечены в выполнение этих задач. Эмоциональное вовлечение сотрудников означает их преданность и приверженность организации и лидеру.

Закон второй: лидерство – это сфера взаимодействия. Данный закон является производным от первого. Поскольку лидерам необходимы последователи, то важным является взаимодействие, то есть отношения между лидером и его последователями. Лидерство не сводится к проблемам личностных характеристик лидера и его последователей, а является межличностным фактором их взаимодействия. Таким образом, главная задача лидера состоит в построении прочных межличностных отношений, основанных на взаимодействии, взаимном доверии, взаимной поддержке и других характеристиках межличностных отношений. Следовательно, лидеры, чутко воспринимающие окружающую среду, должны постоянно «наводить мосты» и создавать атмосферу взаимодействия.

Закон третий: лидерство происходит как событие. Эти события происходят как краткие взаимодействия лидера и последователей в особых обстоятельствах. Лидерство представляет собой дискретную реальность. Сфера взаимодействия существует до тех пор, пока у лидера есть последователи. Между событиями, в которых реализуется лидерство, имеются разрывы, подобные разрывам между буквами в словах. Сферы взаимодействия лидера и последователей возникают, достигают зрелости и завершаются. Эти сферы оживают всякий раз, когда встречаются лидер и последователи. Ошибочным является мнение о том, что лидерство – это длительный процесс, в ходе которого лидеры руководят до тех пор, пока остаются живыми и продолжают осуществлять руководство. Так, например, Ли Якокка смог стать президентом и лидером компании *Ford*, оказался уволенным и сумел возродиться как лидер в компании *Chrysler*.

Таким образом, лидерство – это явление, а не черта характера. Лидерство подразумевает наличие последователей и установление между лидером и последователями особых межличностных отношений.

Роли и обязанности лидера

Как мы уже отмечали, формальные руководители традиционных организаций выполняют, согласно Минцбергу, десять ролей: межличностные (номинальный глава, лидер, связующее звено), информационные (наблюдатель, распространитель, представитель), принятие решений (предприниматель, ответственный за отсутствие сбоев в работе, распределитель ресурсов, участник переговоров). Функциями формального руководителя являются планирование (определение текущей миссии, целей и стратегий; анализ внешней и внутренней среды организации; формулирование, реализация и оценка стратегии), организация (специализация рабочих заданий, департаментализация, построение командной цепочки/властных полномочий, определение норм управляемости, централизация/децентрализация полномочий, формализация/стандартизация работы), мотивация и контроль. Формальные руководители должны обладать тремя навыками: концептуальными, межличностного общения и техническими.

Эксперты в сфере лидерства акцентируют свое внимание на трех фундаментальных сдвигах, которые произошли в обязанностях современных руководителей, стремящихся стать лидерами:

- переход от разработки стратегии к формированию видения будущего организации;
- переход от роли командира к роли рассказчика;
- переход от роли архитектора систем к роли проводника изменений и служителя другим людям.

Начиная с 1920 года и по настоящее время, руководители высшего звена большую часть своего времени уделяли разработке и реализации стратегии организации. Разработку стратегий считают ключевой функцией руководства. Большинство экспертов в сфере менеджмента считают, что современные руководители должны сосредоточить свои усилия на разработке перспективного видения своих организаций, а не на планировании стратегий. Проблема состоит не в том, что стратегии потеряли свою актуальность, а в том, что одних стратегий недостаточно, поскольку они не обеспечивают вовлечения людей и не формируют сильной эмоциональной приверженности организации. Стратегии дают ответ на вопросы: «Где мы находимся в настоящее время?», «Куда мы хотим двигаться?», «Что нам нужно сделать?», но не дают ответ на вопрос: «Почему?» По мнению экспертов, руководители должны выйти за пределы вопросов «где?», «куда?» и «что?» для того, чтобы создать организации, с которыми работающие в них люди могут идентифицировать себя, принадлежностью к которым они могут гордиться и которым они готовы быть преданными. Другими словами, руководители должны трансформировать наемных сотрудников в преданных членов организации, ориентированной на достижение целей.

Все большее число сотрудников современных организаций беспокоит чувство неопределенности как организации в целом, так и своей собственной судьбы, что в конце концов приводит к ощущению кризиса смысла. Лидерам нельзя недооценивать потребность людей в смысле. Поэтому современные эксперты в сфере лидерства считают необходимым формирование видения будущего организации. Видение, по их мнению, является чем-то большим, чем боевой клич, призывающий сотрудников одержать победу в конкурентной борьбе за рост доли рынка, увеличение прибыли и т.п.

Второе фундаментальное изменение лидера предполагает, что руководители должны прекратить командовать и научиться мастерству рассказчика. Согласно Ховарду Гарднеру (*Gardner Howard, 1995*), мастерство рассказчика является фундаментальной частью лидерства. Умело рассказанные истории могут объединять, побуждать, вдохновлять и сплачивать последователей на поддержку видения. В таблице 1.16 представлены рекомендации по формированию мастерства рассказчика.

*Рекомендации Ховарда Гарднера по формированию
мастерства рассказчика*

Рекомендации	Описание
Истории должны отражать сущностные проблемы	Все люди ищут ответы на вопросы: «Кто я?», «Откуда я?», «К какому сообществу я принадлежу?», «Куда ведет меня жизнь?», «Что в жизни действительно истинно, прекрасно и хорошо?». Сущностные проблемы и истории, которые рассказывают лидеры, позволяют дать ответы на вопросы относительно личного, социального и морального выбора
Сущностные истории должны отражать черты, воплощенные в лидере	Лидеры обязаны жить в историях, которые они рассказывают. Они не должны просто выражать свою личную, социальную и моральную сущность, а затем начинать жить по-новому. Их слова и дела должны соответствовать друг другу
Истории, рассказываемые лидерами, должны завоевать внимание людей	Люди, составляющие аудиторию, ранее слышали множество историй. Новая история должна завладеть вниманием людей, превзойти, затмить и подавить конкурирующие ответы на вопросы, отражающие сущностные проблемы. Новая история может столкнуться с мощным противодействием и будет отвергнута, если выраженная в ней сущностная идея слишком необычна или слишком банальна
Истории должны быть рассчитаны на ум пятилетнего ребенка	Лидеры взаимодействуют с большими разнородными группами, поэтому тот, кто способен обращаться к «уму дошкольника», добивается большего успеха в убеждении слушателей в достоинстве предлагаемой им программы, политики или плана
В историях одинаково важными являются как форма, так и содержание	Потенциальные лидеры-рассказчики должны оттачивать мастерство повествования, овладеть инструментами риторики. Повторы, использование рифм, ритмики, личной энергии позволяют завладеть вниманием слушателей, спровоцировать эмоциональную реакцию, пробиться сквозь шум повседневности

Третье изменение роли лидерства связано с переходом от архитектора бюрократических организационных систем к проводнику организационных изменений и служению людям. Иерархическая структура традицион-

ных организаций обращена лицом к высшему руководству и спиной к потребителям. Люди поглощены исключительно последовательностью прохождения команд сверху вниз и выполнением должностных инструкций. В современных условиях этот тип системы ведет к катастрофе. Современные лидеры должны действовать как проводники изменений. Они должны концентрировать внимание не на контроле поведения сотрудников, а на развитии инициативы и поддержке возникающих у них идей. Он не столько тянет подчиненных за собой, сколько расчищает им путь. Не подчиненные работают на лидера, а лидер – на подчиненных. Руководитель становится скорее слугой тех, кого он ведет, а не командиром, контролером или архитектором бюрократических организационных систем.

Концепция лидера-служителя разработана Робертом К. Гринлифом (*Greenleaf, Robert. K, 1970*), бывшим директором компании *AT&T* по исследованиям проблем управления. Ключевые отличия лидера-служителя от руководителя традиционного типа приведены в табл. 1.17.

Таблица 1.17

*Ключевые отличия лидера-служителя от
руководителя традиционного типа*

Лидер-служитель	Традиционный руководитель
1	2
Задает вопросы, которые помогают выяснить, чем он сам может помочь людям	Спрашивает у подчиненных о результатах, процессах, методах и поведении
Полагает, что эффективной организацией является та, в которой сотрудники знают, как действовать, действуют самостоятельно, не получая никаких команд сверху, по оптимизации совокупной эффективности организации	Измеряет производительность труда количественными показателями
Убежден, что люди – самое важное, что лидер – первый среди равных, что роль лидера – развитие лидерских способностей у людей	Рассматривают людей как ценный ресурс, себя – как начальников, а свою роль – как получение прибыли
Подчеркивает важность нравственного поведения и недопустимость двойной жизни. Характеризуется доверием людям, отзывчивостью, открытостью новым идеям, гибкостью, жизнерадостностью, мудростью, пронизательностью и т.д.	Характеризуется как строгий, требовательный начальник, имеющий эгоистическую мораль

1	2
Убежден, что конкуренцию между людьми надо уничтожить или приглушить. Служение и соперничество – это антитезы	Стимулирует конкуренцию между работниками
Собирает специальную группу для анализа проблем и выработки рекомендаций, является участником группы, слушает, учит и помогает	Собирает специальную группу для анализа проблем и выработки рекомендаций, при этом сам участия в работе группы не принимает
Проявляет внимание к людям	Не находит времени на общение с людьми
Не только исполняет роль посредника между конфликтующими сторонами, но и различает их индивидуальные особенности, поддерживает их, устраняет дистанцию между людьми	Исполняет роль посредника между конфликтующими сторонами
Взаимодействует с последователями для обнародования идей, изучения и принятия общего решения	Находит последователей, поддерживающих правила, предписанные организацией
Воспринимают организацию как сад, а себя как садовников	Представляют организацию в виде пирамиды, себя рассматривают как главных архитекторов и зодчих
Воспринимает человека таким, каков он есть, проявляет уважение к себе и заботится о других, не позволяя им работать плохо, предлагает осознать и реализовать возможности других	Требуют повиновения и стремятся переделать людей по своему образу и подобию
Заключительный контроль направлен на развитие личности, приобретение автономии и развитие способности служить людям	Заключительный контроль направлен на показатели прибыльности и финансовые результаты

Факторы, определяющие способность к лидерству

Можно ли научиться лидерству? На этот вопрос специалисты дают диаметрально противоположные ответы. У.Беннис утверждает, что научиться лидерству нельзя, поскольку лидерство – это «склад характера и склад ума, а эти два предмета невозможно преподавать». В свою очередь П.Друкер уверенно заявляет, что лидерству необходимо и можно учиться.

По мнению большинства ученых, обучение лидерству – длительный процесс. Специальная или профессиональная подготовка могут лишь придать блеск лидерским качествам, которые заложены у человека с раннего детства. Человек может усвоить навыки, присущие лидерам. Но он не может приобрести чувства, интуицию, эмоции, проницательность и другие качества, связанные с лидерством.

Факторами, определяющими способность к лидерству, являются:

- генетически обусловленные задатки и опыт первых лет жизни;
- образование с акцентом на гуманитарные науки;
- жизненный опыт;
- профессиональная подготовка.

БЛИЦ - ОПРОС

1. Какими качествами должен обладать лидер согласно Уоррену Беннису?
2. Какими качествами должен обладать лидер по Барту Нанусу?
3. Как характеризуются лидеры согласно Джеймсу О'Тулу?
4. Какими привычками, по мнению Стивена Кови, обладают преуспевающие люди?
5. Какими качествами должен обладать лидер по Максиму ДеПре?
6. Как характеризует лидеров Джон Гарднер?
7. Как вы думаете, что является общим для всех лидеров?
8. Какие законы лидерства вы знаете?
9. Как вы думаете, почему у лидеров должны быть последователи?
10. В чем состоит главная задача лидеров?
11. Как вы думаете, лидер всегда остается лидером? Почему?
12. Какие основные обязанности должен выполнять лидер?
13. Как можно сформировать мастерство рассказчика?
14. Почему современный руководитель должен быть проводником организационных изменений?
15. В чем заключаются ключевые отличия лидера-служителя от руководителя традиционного типа?
16. Как вы думаете, лидерами рождаются или становятся?

РЕЗЮМЕ

1. Компетентное управление современными организациями является важнейшим условием их эффективности, поэтому проблемы руководства и лидерства в настоящее время стали ключевой темой менеджмента.

2. Эволюция руководства и лидерства как науки нашла свое отражение в многочисленных концепциях – подходе с позиции личных качеств, поведенческом и ситуационном подходах, теории субституты руководства, теориях харизматического, транзакционного, трансформационного руководства и др. Вместе с тем до настоящего времени не существует единой, универсальной теории, содержащей ответ на вопрос: «Что значит быть эффективным руководителем?».

3. Современные организации функционируют в чрезвычайно динамичной и все более непредсказуемой внешней среде, которая создает значительные проблемы для руководителей организации. Проблемы современного мира требуют адекватной реакции руководителей. Баланс между традиционным руководством и лидерством все больше смещается в сторону лидерства. Лидерство является фундаментальной движущей силой XXI века. Лидеры должны быть профессионалами, предпринимателями, обладать чувством ответственности, международной перспективой и иметь серьезную образовательную и культурную подготовку.

4. Ряд современных ученых считают концепцию лидерства отличной от концепции менеджмента. Считается, что задачами менеджмента является планирование, организация, мотивация и контроль, лидеры должны заглядывать в более отдаленное будущее.

5. Согласно модели конкурирующих ценностей традиционный руководитель должен обладать иерархическими (управление стрессом, управление временем, аналитическое решение проблем) и рыночными (стимулирование, использование власти, управление конфликтом) навыками. Лидер должен обладать клановыми (поддерживающая коммуникация, создание команд, наделение правами) и адхократическими (творческое решение проблем, формирование видения будущего, осуществление нововведений) навыками.

6. Более поздние исследования подтвердили несостоятельность разделения менеджмента и лидерства. Эффективным менеджером может стать только менеджер, имеющий навыки лидера, а хорошим лидером – только лидер, имеющий навыки менеджера.

7. Общими факторами в работе руководителей являются уровни управления, функции управления (планирование, организация, мотивация и контроль), ролевые установки (межличностные, информационные, принятие решений).

8. Руководители организации традиционно делятся на три группы: руководители высшего звена (топ-менеджеры), руководители среднего звена и руководители низового звена.

9. Руководители организации должны обладать определенными навыками работы, основными из которых являются концептуальные навыки, навыки межличностного общения и технические.

10. Деятельность руководителя ограничивается тремя группами факторов – внешней средой, культурой организации и уровнем собственной компетентности.

11. Уровень компетентности руководителя определяется навыками работы, которыми он обладает. Управленческие навыки являются тем средством, благодаря которому научные знания реализуются в конкретные результаты.

12. Жизненный цикл руководителя включает пять стадий: овладение, погружение, преобразование, закрепление и усовершенствование.

13. Известные специалисты в области управления приводят многочисленные перечни характеристик, которыми должны обладать лидеры. Единственная характеристика, отличающая лидеров от традиционных руководителей, – это наличие готовых идти за лидером последователей.

14. Более глубокому пониманию сути феномена лидерства способствует новое видение лидерства Уоррена Бланка, автора девяти естественных законов лидерства. У.Бланк рассматривает лидерство как:

- наличие готовых идти за лидером последователей-союзников;
- сферу взаимодействия лидера и последователей;
- событие;
- влияние, выходящее за пределы формальной власти;
- деятельность за пределами формальных процедур;
- риск и неопределенность;
- инициативу;
- продукт сознания;
- самопроизвольно возникающее явление.

15. Лидер должен быть провидцем, а не стратегом, рассказчиком, а не командиром, проводником изменений и служителем людям, а не архитектором организационных систем.

16. Обучение лидерству – длительный процесс, начинающийся с раннего детства. Специальная и профессиональная подготовка могут лишь придать блеск лидерским качествам, которые уже есть у человека.

ПРАКТИКУМ

1. Упражнения для самооценки.

Тест «Есть ли у вас способности к менеджменту?»

Оцените каждый ответ на предложенные ниже вопросы по следующей схеме, где:

Вопросы	1 «Я никогда так не поступаю»	2 «Я редко так поступаю»	3 «Я иногда так поступаю»	4 «Я часто так поступаю»	5 «Я всегда так поступаю»
1. Если мне необходимо выполнить несколько поручений, я расставляю приоритеты и организовываю работу в соответствии со сроками их выполнения. К	1	2	3	4	5
2. Большинство знакомых называют меня хорошим слушателем. Ч	1	2	3	4	5
3. Когда я выбираю конкретное направление действий (хобби, изучение иностранного языка, работа, участие в проектах), я, как правило, рассматриваю долгосрочные (три года и более) последствия и результаты. К	1	2	3	4	5
4. Я предпочитаю технические и связанные с количественными оценками курсы гуманитарным предметам. Т	1	2	3	4	5
5. Когда я с кем-то совершенно не согласен, я упорно отстаиваю свою точку зрения. Ч	1	2	3	4	5
6. Когда я работаю над проектом или заданием, я стараюсь вникнуть в детали и только потом оценивать ситуацию в целом. К	5	4	3	2	1
7. Я предпочту беседе со знакомыми работу на компьютере. Т	1	2	3	4	5
8. Если я что-то делаю, я стараюсь вовлечь в этот процесс других людей. Ч	1	2	3	4	5
9. Когда я изучаю какой-то курс, я соотношу полученную информацию с известными мне из других предметов данными и концепциями. К	1	2	3	4	5
10. Когда кто-то допускает ошибку, я хочу его поправить и подсказать правильный ответ или решение. Ч	5	4	3	2	1

11. Когда я с кем-то разговариваю, мне жаль моего времени, которое может быть использовано более рационально. Т	1	2	3	4	5
12. У меня есть определенные цели в карьере, семье и других делах. Я долго и тщательно выбирал их. К	1	2	3	4	5
13. Когда я ищу решение какой-то проблемы, я предпочитаю общению с людьми изучение статистических данных. Т	1	2	3	4	5
14. Если я работаю в группе над каким-то проектом, а кто-то из ее членов уклоняется от работы, я скорее пожалуюсь друзьям, чем выскажу свои претензии в лицо бездельнику. Ч	5	4	3	2	1
15. Я с удовольствием участвую в дискуссиях относительно новых идей и концепций. К	1	2	3	4	5
16. Курс менеджмента, преподаватель которого порекомендовал эту книгу – пустая трата времени. Т	1	2	3	4	5
17. Я думаю, что каждый из нас должен вести себя вежливо, не задевая чувств других людей. Ч	5	4	3	2	1
18. Информация и материальные предметы интересуют меня гораздо больше, чем люди. Т	1	2	3	4	5

Подсчет баллов

Сложите баллы, которые вы получили при ответах на вопросы. Отмеченные звездочкой (*) вопросы оцениваются в обратном порядке.

1, 3, 6, 9, 12, 15 – Оценка Концептуальных навыков (К) _____

2, 5, 8, 10, 14, 17 – Оценка Человеческих навыков (Ч) _____

4, 7, 11, 13, 16, 18 – Оценка Технических навыков (Т) _____

В идеале менеджер должен иметь высокие результаты (не обязательно равные) по всем трем категориям. Если вы получили явно низкие оценки, вам следует заняться улучшением соответствующих навыков.

2. Анализ ситуации.

Менеджер поневоле – неизвестные реалии управления

Управленческая деятельность не принесла никакого удовлетворения Мэтту Скотту (*Matt Scott*), который работает в быстро развивающейся компьютерной компании *Fore Systems Inc.*, расположенной в Питтсбурге, с момента ее существования, т.е. с ноября 1994 года. Эта фирма специализируется на разработке технологии, известной под названием «режим несинхронной передачи информации», т.е. на создании компьютерных сетей, позволяющих передавать огромные объемы информации, включая видео и

звук, в реальном времени и гораздо быстрее, чем это делает любая из существующих ныне систем. Современные организации, остро нуждающиеся в мгновенном доступе к информации любого типа, очень заинтересованы в таком программном обеспечении, и *Fore Systems* находится в авангарде разработки этой технологии. С 1994 года, когда *Fore Systems* со штатом около 200 служащих объявила миру о своем существовании, штат компании вырос до 1400 человек, а ежегодные доходы превысили 400 миллионов долларов. В связи с таким быстрым ростом появилась потребность в большем количестве менеджеров и в более широком использовании формальных систем управления.

Мэтт поступил на работу в *Fore Systems*, вооруженный дипломом специалиста по компьютерным технологиям Западно-Вашингтонского университета (Беллингхэм, штат Вашингтон). Ему была поручена разработка машинных программ по новой технологии. Хотя многие из нас не понимают (да и не поймут), как можно испытывать удовольствие от такой работы, Мэтту она действительно нравилась, потому что она, по его словам, давала ему «ощущение творческой остроты от создания коротких программ, требующих большого умственного напряжения, сравнимой с тем, которое испытываешь при решении трудового кроссворда». *Fore Systems*, подобно многим компаниям, разрабатывающим программное обеспечение, предоставляла своим сотрудникам большую свободу действий, благодаря чему они при желании могли брать на себя и выполнять дополнительные функции. Мэтт так и поступал. Он реорганизовал компьютерную лабораторию, заказал новое оборудование и организовал семинары, на которых группы сотрудников компании могли обсуждать и сравнивать результаты своих исследований. Его активную рабочую философию лучше всего отображала наклейка, которую Мэтт приобрел на рок-концерте, организованном *Greenpeace*: «Тишина – это голос соучастия в преступлении». В результате безграничная энергия и энтузиазм Мэтта произвели большое впечатление на руководство компании, в частности на директора по разработке программного обеспечения.

В конце 1995 года Мэтту предложили руководящую должность в новом коллективе, который должен был работать над проектом под кодовым названием «Мэриленд». Мэтт надеялся, что в качестве руководителя группы (должность, которая не считалась менеджерской) он будет не только управлять, но и принимать участие в создании новых программ. Однако очень скоро он столкнулся с первой проблемой сугубо управленческого характера. Один из членов группы Санджейа Чоудхари категорически не соглашался с мнением Мэтта относительно основных характеристик компьютерной сети, над разработкой которой работал коллектив. Собрания группы часто заканчивались ожесточенными спорами между этими двумя людьми, и при этом два других члена группы чувствовали себя крайне неловко. В конце концов Мэтт пришел к выводу, что он и м-р Чоудхари никогда не придут к единому мнению, но признал также, что его оппонент очень умен и хорошо разбирается в технологии. Смирившись с тем, что

они совершенно разные люди, Мэтт решил использовать м-ра Чоудхари для «проверки и баланса» того, над чем работала его группа. В следующей сложной ситуации проектная группа оказалась поздней весной 1996 года, когда *Fore Systems* приобрела компанию, для которой группе было поручено подготовить программное обеспечение, основанное на принципиально новой технологии, в которой ни один из членов коллектива не разбирался достаточно хорошо. Однако это неожиданное испытание объединило группу. Один из членов коллектива сказал по этому поводу следующее: «Мы все испытывали одни и те же чувства, и это сплотило нас». В июне 1996 года в группе появился новый человек, что еще больше объединило ее участников и нацелило их на выполнение общих задач.

Этот июнь стал важной вехой в жизни Мэтта. Его выдвинули на одну из четырех новых управленческих должностей, созданных в отделе по разработке программного обеспечения. Новая работа соединяла в себе руководство проектной группой с расширением управленческих обязанностей. Однако, несмотря на то, что Мэтту и нравилось руководить проектом и техническими разработками, он вовсе не был уверен, что может быть «настоящим» менеджером. Новая должность имела свои очевидные плюсы (15%-ное повышение зарплаты, большие возможности как акционера компании, небольшой собственный кабинет и портативный компьютер, который можно было брать домой), но и явные минусы: сокращение времени на написание программ и расширение обязанностей, связанных с управлением, таких как принятие решений и планирование, организация и контроль. После длительных и серьезных разговоров с руководством и со своей женой Мэтт все же решил принять предложение и занять эту должность, но при этом он пообещал себе во что бы то ни стало оставаться верным своей философии: «Не изменяться для того, чтобы соответствовать какой-либо должности».

Тем временем группа, работающая над проектом «Мэриленд», столкнулась с новыми трудностями. Был уже август 1996 года, приближался октябрь – крайний срок завершения разработки программы, которая должна была быть представлена на торговой выставке в Сан-Хосе, штат Калифорния. Пришлось резко увеличить темп работ. Группа работала по ночам и выходным. Когда компьютерная система давала сбои, все члены коллектива должны были вместе восстанавливать нормальный ритм работ. При этом нередко вспыхивали ссоры, а Мэтт вдруг понял, что его рабочий день до отказа заполнен всевозможными встречами, переговорами, собраниями и прочими административными мероприятиями. В самые напряженные недели работы над проектом ему пришлось затратить свыше 60 часов на подготовку отчетов о ходе реализации проекта. Его недовольство работой росло день ото дня. «Я уже не член группы. Я стал только менеджером». То, что происходило в *Fore Systems*, независимо от проблем его группы, также усиливало раздражение Мэтта. Рост организации привел к ужесточению контроля. Независимые аудиторы заполнили здание, проверяя правильность хранения и регистрации документов. Перед выпуском на рынок

любой продукт теперь должен был пройти проверку на соответствие строжайшим критериям на каждой стадии разработки.

Несмотря на все эти обстоятельства, группа закончила проект вовремя, и компания смогла представить его на торговой выставке в октябре. Сравнив новую программу с подобными продуктами конкурентов, разработчики поняли, что им удалось опередить конкурентов. После заключительной отладки и испытаний программное обеспечение было записано на компакт-диск и в конце апреля 1997 года отправлено первым клиентам. Однако даже эти достижения группы не развеяли неудовольствия Мэтта. Он ушел с управленческой должности и покинул свой кабинет. Теперь он работает в составе группы над другим проектом, а не руководит ею.

Вопросы

1. Проанализируйте деятельность Мэтта как лидера группы и как менеджера, воспользовавшись для этого структурой управленческих ролевых установок по Минцбергу.
2. Какие управленческие навыки, по вашему мнению, необходимы как для лидера группы, так и для должности менеджера, которую занимал Мэтт? Нашли ли вы похожие или разные навыки для этих двух позиций? Объясните свой ответ.
3. Воспользуйтесь системным и ситуативным подходами и опишите должность Мэтта как лидера группы и как менеджера с обеих этих точек зрения.
4. Почему, по вашему мнению, некоторые люди не получают удовлетворения от управленческой работы? Какой скрытый смысл имеет деятельность данного рода как для организаций, так и для отдельных людей?
5. По каким признакам можно понять, будет ли человек получать удовлетворение от работы в качестве менеджера или нет?
6. Какую пользу может принести изучение менеджмента выпускнику факультета программирования, планирующему работать в крупной фирме, занимающейся разработкой программного обеспечения, или основать свою собственную фирму по разработке программ?

Источник. M.Murray. Who's the Boss? // Wall Street, May 14, 1997.

ТЕМА 2

ФОРМИРОВАНИЕ ВИДЕНИЯ КАК НЕОБХОДИМОЕ УСЛОВИЕ ЛИДЕРСТВА

ПЛАН

- 2.1. Сущность и содержание понятия «видение».
- 2.2. Формирование видения.
- 2.3. Реализация видения.

При изучении темы «Формирование видения как необходимое условие лидерства» мы рассмотрим сущность, содержание и значение видения в деятельности современных организаций, а также процесс формирования видения.

Изучив тему, студенты должны знать:

- сущность понятий «видение» и «лидерство, основанное на видении»;
- различие понятий «видение» и «стратегия»;
- значение видения;
- признаки необходимости формирования видения;
- требования к формированию видения;
- характеристики видения;
- подходы к процессу формирования видения;
- методы и проблемы формирования и реализации видения.

2.1. Сущность и содержание понятия «видение»

Сущность понятия

Начиная с 1920-х годов, менеджеры высшего звена управления большую часть своего времени и внимания уделяли разработке и реализации стратегий организации. По мнению современных экспертов в области руководства, руководители, стремящиеся стать лидерами, должны сконцентрировать свои усилия не только на разработке стратегии, но и на формировании перспективного видения своих организаций.

Что же собой представляет видение? Многие руководители считают, что природа видения – вещь неординарная и плохо поддающаяся объяснению и пониманию. На самом деле видение – обычное и широко распространенное явление, которое основано на теоретической деятельности человека как формы познания, направленной на осмысление своих собственных действий и их оснований. Чтобы лучше понять сущность видения, попробуйте задать себе вопросы, которые вы, несомненно, себе задавали:

«В чем смысл моей жизни?», «Каким я вижу свое будущее?», «Каким я вижу будущее своих детей?». Ответы на эти вопросы почти всегда связаны с вашими мечтами, ожиданиями, надеждами, страхами за свое будущее и т.д. Поскольку третью часть своей жизни люди отдают работе в каких-либо организациях, то ответы на вопросы, связанные с трудовой деятельностью (например, «Что значит для меня работа?», «Что значит для меня организация, в которой я работаю?», «Какое место занимаю я в организации?», «Какой бы я хотел видеть свою организацию?» и т.п.), отражают не только личные устремления, нужды, запросы, но и желание (или нежелание), возможность и готовность внести свой вклад в развитие организации. Подобные размышления о смысле жизни и составляют основу видения.

Организационное видение не существует самостоятельно, отдельно от людей. Оно черпает свою жизненную силу в способности людей к визионерству, а не в производственных проблемах или ситуациях. Организационное видение – это своего рода мечта о будущем как организации в целом, так и отдельных ее членов. Специалисты в сфере руководства и лидерства считают организационное видение «живым» выражением смысла существования организации, его будущего. Видение – это разделяемый сотрудниками образ того, какой они хотят видеть организацию в будущем. Видение обеспечивает исходную точку будущего организации. Формирование видения предполагает присутствие благородной цели, высоких ценностей, которые считаются особенно достойными. Барт Нанус (Nanus Burt, 1989) описывает видение как реалистичный, внушающий доверие, привлекательный образ будущего организации, как идею, обладающую такой энергетикой, что она, по сути, приближает будущее скачками, вызывая к жизни те навыки, таланты и ресурсы, которые необходимы для пришествия желаемого будущего, и как путеводную звезду для всех, кто нуждается в понимании того, какой должна быть организация и куда ей идти. Видение описывается как виртуальный образ желаемого будущего состояния, идеал или далеко идущая мечта. Уоррен Бланк (Blank Warren, 1995) сравнивает видение с уникальными, встроенными в сознание линзами с «большим углом захвата и большим приближением», позволяющим людям увидеть более отдаленное будущее. Маргарет Уитли (Wheatley M., 1994) сравнивает видение с силовым полем, которое пронизывает организацию энергетической волной. Все люди, попадая в это силовое поле, испытывают его воздействие. Такие контакты формируют поведение людей и приводят его в соответствие с целями организации. Специалисты считают видение чем-то большим, чем боевой клич. Люди чувствуют, что являются частью чего-то более значимого, чем они сами, во что они и верят.

Таким образом, *видение (Vision)* – это осознание сотрудниками смысла

Видение - это осознание сотрудниками смысла существования и образа будущего организации
--

существования и образа будущего организации. Видение позволяет не только осознать предназначение организации, но и понять, какое место в картине будущего займет организация и люди, работающие в ней.

Общее видение будущего сегодня является одним из важнейших условий успеха организации, а умение формулировать четкое и яркое видение будущего относится к набору обязательных навыков лучших топ-менеджеров. В то же время «видение» относится к числу наиболее неоднозначных понятий управленческой науки, поскольку сам термин наталкивает на мысль об иллюзорности того, что за ним стоит. Видение – это модель будущего и места организации в этом будущем. **Лидерство, основанное на видении**, – это креативная, уникальная, систематизированная концепция, отражающая смысл деятельности организации, затрагивающая не только разум, но и чувства. Видение может быть сформировано как решение отдельно взятой организационной проблемы, как достижение определенной конкурентной позиции, роли на рынке и в обществе, как изменение, которое организации предстоит осуществить.

Решающая роль в формировании общего видения будущего в организации принадлежит её руководителю. Современный руководитель-лидер должен быть визионером, то есть человеком, наделенным способностями мечтателя-провидца.

Лидерство, основанное на видении, – это новая и мало изученная проблема менеджмента.

Различие понятий «стратегия» и «видение»

Видение организации тесно связано с ее стратегией, миссией, целями и базовыми ценностями. В чем же заключается сходство и различие этих понятий? Известно, что **стратегия** представляет собой **план**, описывающий распределение ресурсов и порядок действий организации во внешней среде, направленный на достижение стратегических целей. Стратегическое планирование основано на рациональном анализе внешней и внутренней среды организации. Непременным условием стратегического планирования является формулирование миссии и целей организации. **Миссия** определяет **причину** существования организации и отражает в сжатой, понятной форме:

- 1) потребности клиента, которые должна удовлетворить организация (продукты или услуги);
- 2) сегмент рынка, на котором оперирует организация;
- 3) ключевую компетенцию;
- 4) конкурентное преимущество;
- 5) ценности, разделяемые организацией.

Цели – это **результат**, которого стремиться достичь организация, выраженный в конкретной и измеримой форме. **Базовые ценности** – это **нравственные принципы**, нормы, установки, идеалы, которыми руководствуется организация. **Видение**, как мы уже отмечали, – это **образ будущего и смысл существования** организации. Таким образом, и стратегия, и видение направлены на объединение усилий людей для достижения целей.

Однако, несмотря на то, что эти понятия связаны между собой, они имеют существенное различие. Оба эти понятия подразумевают, что группа людей - членов организации приписывает своим действиям какой-то позитивный смысл, который способствует активизации как организации в целом, так и отдельных её членов. Руководители стараются вовлечь сотрудников в процесс достижения целей посредством логики убеждения. Но четко и точно структурированные стратегии, основанные на научном анализе внешней и внутренней среды организации, не обеспечивают сильной эмоциональной приверженности. Стратегии дают ответ на вопрос «Что надо делать?», но не дают ответа на вопрос «Почему это надо делать?». Знание ответа на вопрос «Почему?» является более важным, поскольку способствует формированию преданности организации.

Видение по своей природе более эмоционально, чем стратегия. Видение предполагает присутствие благородных целей, которых стремится достичь организация во имя будущего. Последние отражают смысл существования организации и действий сотрудников. Видение выражает чувства, которые испытывают его обладатели по отношению к организации. Можно сказать, что стратегия – это сухая формулировка планов действий, а видение – это духовное состояние организации, объединяющее людей. Правильно сформулированное видение, по мнению специалистов, порождает энтузиазм, подобный тому, который люди испытывают во время спортивных состязаний. Видение выступает цементирующей основой, связывающей людей, которые прилагают совместные усилия для достижения целей организации и разделяют общие ценности.

Однако формирование и реализация видения вовсе не означает, что стратегическое планирование потеряло свою актуальность. Современные организации, функционирующие в условиях чрезвычайно динамичной внешней среды, нуждаются не только в видении, позволяющем предвидеть и осмыслить будущее, но и в стратегическом планировании, позволяющем реализовать это видение. Видение и стратегия объединенными усилиями позволяют внести ясность и согласие в действия членов организации, укрепить их дух.

Необходимость видения

Почему столь актуальной становится проблема лидерства, основанного на видении? Другими словами, почему современные организации должны формировать видение? Необходимость общего видения будущего для успеха современных организаций проявляется в следующем.

Во-первых, рост динамичности внешней среды приводит к росту неопределенности и, как следствие, к снижению её прогнозируемости. Изменения внешней среды происходят нелинейно, поэтому невозможно просто экстраполировать сегодняшнее состояние внешней среды и составить достоверный прогноз будущего. Скорость изменений, происходящих вокруг нас, постоянно растет. Действительно, человечество десятки тысяч

лет передвигалось пешком со скоростью, равной скорости пешехода, тысячи лет использовало лошадей с максимальной скоростью около 30 км в час, сто лет ездило на паровозах со скоростью 100 км в час, 50 лет летало на самолетах со скоростью 200 км в час, 40 лет использует для полета в космос ракеты. Это замечание позволяет нам осознать темпы изменений, происходящих во внешней среде. Если, начиная с 1920-х годов, условия, в которых функционировали организации, были относительно стабильными и позволяли строить стратегии в форме планов на основе экстраполяции, то в последнее время только ограниченное число организаций и отраслей имеют эту возможность. Специалисты утверждают, что будущее спрогнозировать нельзя, его можно только вообразить, то есть изобрести нечто новое. Руководители современных компаний должны выходить за рамки повседневной рутины и горизонта видения, определяемого стратегическими планами. Действия традиционных руководителей являются реакцией на возникающие проблемы. Согласно Расселу Акоффу (*Ackoff, Russel L., 1981/1984*), одному из основоположников стратегического управления, такие руководители являются проактивными формальными лидерами. Они позволяют событиям, происходящим в организации, диктовать, как им действовать. Иными словами, у них есть готовые рецепты, основанные на прошлом опыте. Стратегии, взятые из прошлого, чаще всего способны увести в направлении, в котором нельзя двигаться. Высокий темп изменений внешней среды организаций XXI века сделал «реактивный» стиль управления устаревшим. Специалисты в области управления утверждают, что именно приверженность существующим структурам организаций является серьезным препятствием как созданию условий для нововведений, так и формированию образа будущего этих организаций. Это означает, что менеджеры должны выходить за рамки, обозначенные реализуемыми сегодня миссиями и целями, что надо формировать видение будущего организации.

Руководство, основанное на видении, по мнению Б.Нануса, способно четко сформулировать и донести до людей реалистичное, заслуживающее доверия и привлекательное неординарное видение будущего организации, которое направлено на улучшение текущей ситуации. При правильном выборе и надлежащем претворении в жизнь оно способно настолько эффективно направлять членов организации к активным действиям, что действительно становится средством сделать их будущее реальностью, поскольку учитывает все навыки, таланты и ресурсы, необходимые для этого.

Во-вторых, неопределенность, порождаемая турбулентными изменениями внешней среды, приводит к росту непонимания того, что вокруг происходит. У все большего числа людей возникают сомнения относительно будущего организаций и ощущение неопределенности этого будущего. Все больше организаций и работающих в них людей погружаются в кризис смысла. Руководителям нельзя недооценивать глубины человеческой потребности в смысле. Видение, таким образом, позволяет преодолеть кризис смысла существования организации.

В-третьих, видение формирует приверженность людей организации. Традиционные руководители стараются вовлечь сотрудников в выполнение задач посредством интеллекта и логики убеждения. Но построенные на трудовых контрактах отношения не вдохновляют людей на чрезвычайные усилия и преданность организации, которые необходимы для постоянного повышения эффективности. Стратегии не обеспечивают вовлечения людей. Стратегии дают ответ на вопрос: «Что?», но не на вопрос: «Почему?». Руководители должны создать организации, с которыми работающие в них люди могут идентифицировать себя, принадлежностью к которым они могут гордиться и которым они готовы быть преданы. Руководители должны трансформировать наемных работников экономической структуры в преданных членов организации, ориентированной на достижение цели. Видение оказывает невероятно сильное влияние на эмоции работников, на их желание и готовность вносить свой вклад в общее дело. Видение можно понимать как медиум, который несет веру и поднимает дух людей.

В-четвертых, видение способствует концентрации усилий членов организации на главных задачах. Высокое видение делает текущие проблемы мелкими и банальными, в то время как его отсутствие приводит к доминированию рутины. Видение позволяет каждому подразделению организации и ее членам принимать решения, созвучные интересам целого.

В-пятых, поиск картины будущего помогает вывести организацию из-под давления совершенной конкуренции. Видение, как и корпоративная культура в целом, – это «мягкий» фактор конкуренции, который может обеспечить преимущество организациям, отстающим по каким-либо другим характеристикам.

В каких ситуациях руководители организаций должны формировать видение?

Признаки необходимости формирования видения

Выделяют ряд признаков, по которым можно судить о том, что организация нуждается в формировании или обновлении видения:

- неясность и противоречивость сценариев будущего у сотрудников организации, что проявляется в их пассивности, жалобах на отсутствие ориентиров, единых точек зрения;
- турбулентное (бурное, беспорядочное) развитие рынков и изменение системы критериев, по которым потребители оценивают товары и услуги;
- существенное увеличение норм управляемости за последние годы;
- распространение в организации командной работы (функциональных, межфункциональных и самоуправляемых команд) и осознание

потребности в необходимости координации совместных усилий работников и изменения стиля управления.

Какими же навыками должен обладать лидер, стремящийся осуществлять руководство организаций, основанное на видении? Такими навыками являются:

- умение формировать видение;
- умение донести видение до всех сотрудников;
- способность выразить свое видение не только вербально, но и через свое поведение;
- способность распространять и внедрять видение в любом организационном контакте.

БЛИЦ – ОПРОС

1. Что представляет собой видение?
2. В чем заключается различие понятий «видение» и «стратегия»?
3. Как вы думаете, почему столь актуальным становится руководство, основанное на видении?
4. Почему видение будущего организации способно активизировать деятельность членов организации?
5. По каким признакам можно судить о том, что организации нуждаются в формировании видения?
6. Какими навыками должен обладать лидер, стремящийся осуществлять руководство организацией на основе видения?

2.2. Формирование видения

Требования к формированию видения

Процесс формирования видения является длительным, плохо предсказуемым и сложным. Поэтому при формировании видения лидеры должны учитывать следующие требования:

- лидеры должны обладать своим собственным видением;
- видение должно соответствовать требованиям ситуации и отражать готовность лидера вносить свой вклад в достижение будущего;
- видение должно отражать преданность членов организации общему делу;
- члены организации должны понимать причины и цели предстоящих изменений;
- лидеры должны учитывать ожидания заинтересованных групп;
- лидеры должны обеспечить участие членов организации в процессе формирования видения;

- видение должно быть кратким, ясным, реальным и обладать мотивационным эффектом.

В представлении людей понятие видения тесно связано с лидером, с «храбрым рыцарем на белом коне», который обращается к своим последователям с призывом «За мной!». Если лидер обладает своим собственным видением, то ему легче будет воодушевить других людей. Проблема заключается в том, что лидеры, обладающие жизнеспособным видением, не появляются по требованию организации, когда в них возникает необходимость. В связи с тем, что люди связывают видение с конкретной личностью, то возникают вопросы: «Каким образом может появиться видение в организации, где нет харизматических лидеров?», «Какие организационные условия способствуют появлению лидеров, обладающих видением?» В табл. 2.1 перечислены факторы, оказывающие влияние на формирование и «силу» видения отдельных лиц или группы.

Таблица 2.1

Факторы, влияющие на «силу» видения лица или группы

Факторы	Влияние на «силу» видения	
	Ослабляющие	Усиливающие
Доверие	Высокая степень	Низкая степень
Расположение в организационной иерархии относительно «вершины» структурной единицы, являющейся предметом обсуждения	На вершине или близко к ней	Далеко от вершины
Степень соответствия видения основной миссии структурной единицы, являющейся предметом обсуждения	Вполне очевидная или близкая к тому	Неочевидная или близкая к тому
Умение вовлечь в дело, увлечь других людей	Хорошо развито	Слабо развито
Вероятность того, что приверженность видению окажется долгосрочной	Высокая	Низкая
Готовность членов организации воспринять видение	Высокая	Низкая
Прочие усиливающие факторы	Много	Много
Другие ослабляющие факторы	Мало	Мало

Эти факторы можно рассматривать как континуум, крайние значения которого указаны в таблице. Чем более тяготеет каждый фактор к той части континуума, где говорится об усиливающем эффекте, тем вероятнее, что эти лица или группы превратят свое видение в видение, имеющее смысл для других членов организации. Таблица также помогает понять,

почему многие лидеры, формировавшие свое видение, никогда не добивались значительного влияния. Отсутствие достаточного числа факторов, действующих в пользу лидера, даже если он обладает сильным видением, блокирует его влияние и превращает его призывы в «глас вопиющего в пустыне».

Таким образом, личное видение лидера призвано укрепить и поддерживать организацию, которая этим видением обладает. Собственное видение лидера должно выражать как содержание видения организации, так и процесс обретения им смысла в глазах других членов организации. Роль лидера в процессе формирования видения организации чрезвычайно важна. Организациями будущего, которые должны уметь создавать общее видение и реализовать его, станут те, лидеры которых понимают процесс формирования видения.

Видение должно не только соответствовать требованиям ситуации, официальной миссии и целям организации, но и отражать готовность и реальную возможность лидера вносить свой вклад в достижение будущего.

Видение должно отражать личные устремления, ценности, смысл существования, энергетику, преданность общему делу, чувство общности членов организации, разделяющих это видение. Оно должно выступать цементирующей основой, связывающей людей, готовых приложить совместные усилия и разделить общие ценности.

Видение должно содержать не только ясное, осязаемое представление будущего, которого ожидают члены организации (новые товары, услуги и т.п.), но сообщать причины (цели) предстоящих изменений. Видение и цели должны вносить ясность, согласие, укреплять дух и преданность общему делу.

Видение должно учитывать существование, притязания и ожидания «заинтересованных сторон» (потребителей, поставщиков, собственников, конкурентов, органов государственного регулирования и членов самой организации), которые могут обладать значительными ресурсами, влиянием и оказать воздействие (положительное или отрицательное) на организацию. Поэтому лидеры должны привлекать к формированию видения «заинтересованные стороны» и представлять его как то, что объединяет их ожидания.

Лидер должен привлекать к процессу формирования видения членов организации. Если видение будет исходить только от одного лица (лидера), то может возникнуть достаточно высокая вероятность ошибок. Вместе с тем известны случаи, когда некоторые лидеры самостоятельно, без чьей-либо помощи смогли не только выработать собственное видение, но и реализовать его. Такое видение, хотя и было сначала непопулярным, впоследствии становилось пророческим. И, наоборот, другие лидеры, пренебрегая мудростью других людей, привели свои организации к гибели.

Формулировка видения должна быть краткой, ясной, реальной и мотивирующей. *Видение должно быть **кратким***. Однако одной только краткости недостаточно, чтобы видение оказало сильное влияние. Так, напри-

мер, одна из корпораций компании *Pepsi* сформулировала свое видение в трех словах «Мы продаем газировку». Такое видение вряд ли воодушевит как сотрудников организации, так и потребителей. Формулировка такого видения, как «Качество – на первом месте» (*Ford*), «Лучшие товары для лучшей жизни при посредстве химии» (*Du Pont*), «Мы даем жизнь хорошим вещам» (*General Elektrik*), являются более удачными, поскольку содержат послания как потребителям, так и сотрудникам фирмы. Формулировки видения должны выражать качество и свойство всего, что собирается предпринять организация, включая характеристику главных достижений. Эффективными могут быть только такие виды видения, которые затрагивают всю организацию.

Видение должно иметь реальный смысл. Если сотрудники организации замечают, что видение остается только призывом, а поведение руководителей и организационные процедуры расходятся с этим видением, то они разочаруются и с цинизмом будут воспринимать слова и действия руководителей. Поэтому руководители не должны провозглашать видение, в которое не верят сами.

Видение должно иметь мотивационный эффект. Формулировка видения должна воодушевлять сотрудников организации на продвижение вперед. К сожалению, как показывает опыт работы организаций, многие руководители формируют видение, не обладающее эффектом воодушевления. Происходит это по следующим причинам:

- члены организации скептически относятся к возможности реализации видения;
- руководители, формирующие видение, не знают, как подкрепить его последующими действиями.

Видение должно выражаться ясно и обеспечивать формирование приверженности и достижения согласия всех членов организации. Если руководство формулирует свое видение неясно и при этом отсутствует приверженность своему видению, оно не сможет укрепить приверженность всей организации этому видению и добиться согласия с ним.

Видение – это не риторика. Видение может использовать словесную риторiku, но эти понятия не являются тождественными. Оно должно отводить центральное место потребителю. *Видение должно быть использовано как руководство к действию* для каждого сотрудника организации, призванного генерировать лояльность потребителей.

Характеристики видения

Хорошо сформулированное видение должно обладать следующими характеристиками:

- придавать смысл изменениям, которые ожидают от людей;
- вызывать отчетливый и положительный виртуальный образ будущего состояния организации;

- внушать гордость, придавать энергию, создавать ощущение свершения;
- запоминаться;
- побуждать людей;
- быть идеализированным;
- давать образ такого будущего, которое явно лучше настоящего;
- соответствовать истории, культуре и ценностям организации;
- устанавливать стандарты совершенства, в которых отражены высокие идеалы;
- вносить ясность в представления о цели и направлении движения;
- внушать энтузиазм;
- поощрять преданность организации;
- отражать уникальность организации;
- создавать перспективу;
- овладевать вниманием;
- направлять повседневную деятельность;
- отсеивать несущественное;
- придавать людям импульс, необходимый для преодоления стереотипа «от сих до сих»;
- придавать смысл и значение повседневной деятельности;
- соединять настоящее с будущим;
- воодушевлять людей к действию.

Образцы видения представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Образцы видения организаций

Компания	Видение
<i>3M</i>	Решать нерешенные проблемы по-новому.
<i>Fannie Mae</i>	Укреплять социальную ткань, постоянно демократизируя условия приобретения домов.
<i>Girls Scouts of America</i>	Помочь девочкам полностью раскрыть свой потенциал.
<i>Hewlett-Packard</i>	Техническими средствами содействовать прогрессу и благосостоянию человечества.
<i>Mary Kay Cosmetics</i>	Предоставить женщинам неограниченные возможности улучшать свою внешность.
<i>Merck</i>	Сохранять и улучшать человеческую жизнь.
<i>Nike</i>	Испытать эмоции соревнования, радость победы и преодоления соперников.
<i>Sony</i>	Испытать радость прогресса и применения технологии на благо общества.
<i>Wal-Mart</i>	Дать малообеспеченным людям возможность купить такие же вещи, какие покупают богатые.
<i>Walt Disney</i>	Сделать людей счастливыми

Ниже приводятся примеры провозглашения видения выдающимися лидерами².

- *Генри Форд изложил свое видение демократизации автомобиля так: «Я построю автомобиль, доступный великому множеству людей... Его цена будет столь низкой, что любой человек, имеющий хорошую заработную плату, будет в состоянии купить такой автомобиль и вместе со своей семьей наслаждаться благословенными часами отдыха на огромных открытых просторах Божьих...»*

Когда я завершу это начинание, каждый сможет позволить себе иметь автомобиль и будет его иметь. С наших дорог исчезнут лошади, автомобиль станет обыкновенной вещью, [и мы] дадим работу и хорошие заработки большому числу людей».

- *Уолт Дисней описал свою мечту о Диснейленде следующим образом:*

«Идея Диснейленда проста. Это место, где люди обретают счастье и узнают новое. Это место, где родители и дети приятно проводят время вместе; место, где учителя и ученики открывают большие возможности познания и обучения. Там пожилые люди смогут утолить свою ностальгию по минувшим дням, а молодые – насладиться вызовами будущего. Там для всеобщего обозрения и изучения будут представлены чудеса Природы, и чудеса, созданные Человеком. Диснейленд основан на тех идеалах, мечтах и суровых, но достоверных фактах, которые создали Америку, и посвящен этим идеалам и фактам. Уникальное оборудование Диснейленда позволит наглядно продемонстрировать эти мечты и факты, превратить их в источник отваги и вдохновения для всего мира.

Диснейленд будет понемножку и ярмаркой, и выставкой, и площадкой для игр, и общественным центром, и музеем живых фактов, и местом, где можно увидеть красоту и волшебство. Он вберет в себя достижения, радости и надежды мира, в котором мы живем. И он будет напоминать и показывать нам, как сделать все эти чудеса частью нашей жизни».

- *Уинстон Черчилль описал знаменитое видение звездного часа Британии:*

«Гитлер знает, что или ему надо сломить нас на нашем острове, или он проиграет войну. Если мы выстоим в борьбе с ним, вся Европа может стать свободной, и жизнь всего мира двинется вперед на широкие, залитые солнцем высоты. Но если мы потерпим поражение, весь мир, включая США, включая все, что мы знаем и любим, погрузится в бездну нового Темного века, который лучи извращенной науки сделают более губительным и, возможно, более длительным. Поэтому соберемся с духом для выполнения нашего долга и будем держаться так, что если Британская империя и Британское Содружество просуществуют тысячу лет, то и тогда, через тысячу лет, люди скажут: «Это был их звездный час»».

² Бойетт Джозеф Г., Бойетт Джимми Т. Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления: Пер. с англ. – 2-е изд., стер. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – С. 29-31.

• *Мартин Лютер Кинг выразил свою мечту о будущем Америки такими словами:*

«Друзья мои, сегодня говорю вам, что, несмотря на трудности и разочарования текущего момента, у меня по-прежнему есть мечта. Моя мечта коренится глубоко в Американской Мечте. Я мечтаю о том, что однажды наш народ воспрянет и станет жить в соответствии с истинным смыслом своей веры, гласящей: «Мы исходим из той самой самоочевидной истины, что все люди созданы равными...».

Я мечтаю о том, что однажды на красных холмах Джорджии сыновья бывших рабов и сыновья бывших рабовладельцев смогут сесть вместе за братский стол.

Я мечтаю о том, что однажды даже штат Миссисипи, пустынный штат, изнемогающий от зноя несправедливости и угнетения, преобразится в оазис свободы и справедливости.

Я мечтаю о том, что мои четверо детей когда-нибудь будут жить в стране, где о них будут судить не по цвету кожи, а по их личным качествам.

Сегодня у меня есть мечта...».

Подходы к процессу формирования видения

В настоящее время известны два подхода к процессу формирования видения: индивидуальный и групповой.

Индивидуальный подход основан на предположении о том, что руководитель, стремящийся стать лидером, должен иметь собственное видение, которое обладает притягательной силой и которое готовы разделить члены организации.

Индивидуальный метод, согласно рекомендациям Д. Бордас,³ реализуется в следующей последовательности:

1. Найдите спокойное, благоприятствующее размышлениям место, где вы сможете отвлечься от повседневной работы и заняться серьезными размышлениями.

2. Подумайте о вашем раннем детстве, о том, что сформировало ваше развитие. Ищите модели, мотивации и ценности, вынесенные вами из детства.

3. Изобразите вашу жизнь линиями и укажите на ней ваши главные занятия и места работы в хронологическом порядке. Возле каждой записи перечислите навыки и таланты, проявленные вами. Сгруппируйте их по категориям – умение выстраивать отношения с людьми, техническая грамотность, интеллектуальные навыки, навыки общения и т.д. Каковы были ваши самые сильные стороны? Какими умениями и талантами вам нрави-

³ *Bordas J. Power and Passion: Finding Personal Purpose / Reflections on Leadership / Ed. Spears L.C. – New York: John Wiley & Sons, 1995. – P. 184-192.*

лось пользоваться? В каких сферах вы добивались совершенства? Что вам далось легко? Чему вы научились? Каков глубинный смысл пережитого вами? Что вдохновляло вас и почему?

4. Задумайтесь над теми моментами вашей жизни, когда вы принимали важные решения – не обязательно самые логичные или целесообразные, а просто «правильные». Что говорили тогда вам ваши интуиция, прозрение, восприятие и чувства о ваших действительных ценностях?

5. Спросите себя: Что бы я стал делать, если бы мне не платили за мою деятельность? Чем бы я хотел заниматься? Что является моей страстью? Чтобы я сделал, если бы выиграл в лотерею, зная, что мне осталось жить полгода или еще сто лет? Да, возможно, вы ответите: играл бы в гольф, путешествовал или делал покупки вплоть до последнего вдоха.

Групповые методы формирования видения позволяют:

- концентрировать точки зрения лидера, членов организации и «заинтересованных сторон»;
- выработать единое видение, имеющее смысл для каждой из сторон;
- обеспечить в будущем поддержку видения членами организации и его внедрению в деятельность организации.

Задачей лидера в данном случае является оказание помощи членам организации в формировании видения. *Роль руководителя в процессе формирования видения* сводится к принятию следующих решений:

- выделение ресурсов для проведения групповых семинаров, собраний, совещаний и т.п.;
- поддержка усилий членов организации по разработке и формированию видения;
- выбор окончательного варианта формулировки видения.

Участие сотрудников организации в формировании видения позволит в будущем обеспечить поддержку этого видения и его внедрение в деятельность организации.

На процесс формирования видения, ориентированного на группу, оказывают влияние три фактора:

- 1) состав группы;
- 2) атмосфера, в которой происходит процесс формирования видения;
- 3) конкретные действия членов группы.

Состав группы по формированию видения организации может быть очень разнообразным. Это может быть группа руководителя (руководитель и его заместители); специальная (межфункциональная) группа, включающая в себя сотрудников разных отделов; комитет; рабочие команды и даже все сотрудники организации. Однако при вовлечении большого числа сотрудников в процесс формирования видения, последний может стать неуправляемым. Фактически, это может быть любой набор сотрудников, нуждающихся в общем видении.

Важное значение имеет *атмосфера*, в которой происходит формирование видения. Обычный офис нельзя считать удачным местом проведения совещания по вопросам формирования видения, поскольку существует угроза отвлечения сотрудников (телефонный звонок, решение неотложенных вопросов и др.). Поэтому многие организации оборудуют специальные залы заседаний, проводят выездные совещания и т.п.

Ключевым моментом применения методов формирования видения, ориентированных на группу, является вопрос реальной *деятельности*, в которую вовлекаются участники группы. Существуют разные технологии (набор действий, их последовательность, разработка инструкций и т.д.), однако чаще всего используются следующие *девять правил разработки видения*:

- 1) создание продуктивного взаимодействия;
- 2) развитие чувства команды;
- 3) определение исходной точки рассмотрения проблем организации;
- 4) доступность лидера;
- 5) управление конфликтом;
- 6) работа над раскрытием чувств членов группы;
- 7) определение последующих действий;
- 8) формирование видения;
- 9) руководство процессом формирования видения.

В табл. 2.3 приведена характеристика процесса разработки видения, ориентированного на группу.

Таблица 2.3

Характеристика процесса формирования видения организации, ориентированного на группу

Процесс 1	Характеристика 2
Создание продуктивного взаимодействия	Создание условий для высокого как формального, так и неформального уровня межличностного общения членов организации
Развитие чувства команды	Формирование общей приверженности, взаимного доверия, внутренней и внешней поддержки, умения договариваться, четких целей. Развитие чувства команды может быть как результатом взаимодействия, так и объектом целенаправленного воздействия
Определение исходной точки рассмотрения проблем организации	Анализ внешней среды организации с целью определения благоприятных возможностей и угроз. Анализ ресурсов организации с целью определения сильных и слабых сторон организации. Анализ положения организации в прошлом, настоящем и видения будущего

1	2
Доступность лидера	Уход от давления своим авторитетом на членов группы и предоставление возможности открыто высказывать свое мнение
Управление конфликтом	Выявление и признание существования различных мнений и точек зрения, их разрешение
Работа над раскрытием чувств членов группы	Способность вызвать интерес у участников группы к формированию видения, концентрация внимания на роли членов группы в формировании будущего организации, поощрение энтузиазма, страсти, приверженности, оптимизма, ощущения настоятельной необходимости в изменении будущего организации
Определение последующих действий	Обсуждение действий (или шагов) по внедрению видения после возвращения членов группы в собственные подразделения
Формирование видения	Формирование точки зрения, разделяемой всеми участниками, и понимание необходимости совместного принятия решений, связанных с обновлением видения
Руководство процессом формирования видения	Наличие личного видения будущего у лидера. Принятие решений руководством о регламенте работы по формированию видения, о выделении ресурсов, об использовании своих прав в продвижении видения, о способах борьбы с сопротивлением переменам и др.

Барт Нанус предлагает описание процесса, включающего четыре стадии: оценка имеющихся ресурсов, проверка реальности, определение контекста видения и выбор видения (табл. 2.4).

Таблица 2.4

Процесс разработки видения Барта Нануса

Стадия процесса	Главные проблемы	Вопросы, которые должны быть поставлены
1	2	3
Оценка имеющихся ресурсов	Каким бизнесом мы на самом деле должны заниматься?	1. Какова миссия вашей компании или ее цель в настоящее время?
		2. Какие ценности предлагает ваша компания обществу?
		3. Каков характер отрасли, в которой действует компания, или институциональные рамки этой деятельности?

1	2	3
		4. В чем заключается уникальность положения вашей компании в данной отрасли или в институциональной структуре?
		5. Что необходимо для успеха вашей компании?
	Как мы работаем?	1. Какие ценности и какая организационная культура регулируют поведение сотрудников и принятие решений?
	2. Какие сильные и слабые стороны вашей компании проявляются в процессе ее деятельности?	
	3. Какой стратегии придерживается компания в настоящее время и можно ли отстаивать эту стратегию?	
	Проверка видения	1. Есть ли у компании четко сформулированное видение? Если да, то каково оно?
	2. Если компания продолжает двигаться по наезженной колее, то в каком направлении она пойдет через десять лет? Насколько правильным будет такое направление?	
	3. Знают ли руководители компании, куда она идет, и согласны ли они с направлением движения?	
	4. Обеспечивают ли структуры, процессы, персонал, системы стимулирования работников и информационные системы поддержку того направления, по которому идет компания в настоящее время?	
	Проверка реальности - проведение границ видения	Кто входит в число важных заинтересованных сторон и каковы их потребности?
2. Каковы главные интересы и ожидания, которые пять или шесть ключевых заинтересованных сторон связывают с будущим вашей компании?		
3. Какие угрозы или возможности исходят от ключевых заинтересованных сторон?		

1	2	3
		4. Представьте себя заинтересованным лицом. Каких изменений в компании вы бы лично очень хотели?
Выбор видения: четкая формулировка и оформление нового видения	Каковы альтернативные видения?	Какие из всех возможных направлений, по которым может пойти ваша компания в ближайшие 5-7 лет, обещают максимальное улучшение ее позиций, а также достижение ею и ключевыми заинтересованными сторонами наибольшего успеха?
	Какие возможные видения лучше всего отвечают критерию хорошего видения? (На с.121-126 своей книги « <i>Visionary Leadership and Leaders</i> » Нанус предлагает метод оценки альтернатив по очкам и путем взвешивания альтернатив)	1. Ориентировано ли видение на будущее?
		2. Принесет ли оно лучшее будущее компании?
		3. Гармонирует ли оно с историей, культурой и ценностями компании?
		4. Предлагает ли оно стандарты совершенства и отражает ли возвышенные идеалы?
		5. Делает ли оно цель и направление бизнеса более ясным?
		6. Пробуждает ли видение энтузиазм? Укрепляет ли лояльность сотрудников?
		7. Отражает ли оно уникальность вашей компании и присущие ей возможности? Что эти возможности означают?
8. Обладает ли ваше видение честолюбием и амбициозностью?		

Джеймс Коллинз и Джерри Поррас предлагают подход пяти «почему», который включает:

1. Формулирование описательного утверждения: «Мы производим X продуктов» или «Мы оказываем X услуг».
2. Постановка и пятикратное повторение вопроса «Почему это важно?»
3. Формулировка видения на основе анализа двух-трех ответов на вопрос «Почему это важно?»

Метод «мастера-визионера» Томаса Стюарта представлен в табл. 2.5.

Метод «мастера-визионера»

<p>Наше видение состоит в том, чтобы быть _____ Первейшей и главнейшей; ведущей; выдающейся; обладающей мировым классом; развивающейся (выбрать одно определение)</p> <p>компанией, поставляющей _____ инновационные; высокоэффективные; специализированные; разнообразные; высококачественные (выбрать одно из определений)</p> <hr/> <p>товары; услуги; товары и услуги (выбрать одно из трех определений)</p> <p>для того, чтобы _____ обслуживать мировой рынок; создать доход акционерам; выполнить наши обязательства перед участниками компании; порадовать наших потребителей (выбрать нужное)</p> <p>в переживающих стремительные перемены отраслях, которые решают _____ информационные; предпринимательские; потребительские; финансовые проблемы (выбрать что-то одно).</p> <p><i>Источник: Stewart T.A. Refreshing Change: Vision Statements That Make Sense // Fortune, 1996, September 30. – P. 195.</i></p>

2.3. Реализация видения

Видение, даже четко сформулированное, само по себе никого не мотивирует. Члены организации всех уровней управления (высшего, среднего и низового) должны разъяснять и демонстрировать на практике смысл видения.

Как превратить видение в реальность? Руководители могут использовать следующие методы, которые позволяют сделать видение понятным и реальным: произнесение вдохновенных речей, проведение бесед и управление посредством расхаживания (MBWA).

Вдохновенная речь позволяет лидеру обрисовать свое видение подробно, иллюстрировать речь конкретными жизненными фактами, метафорами и связать его с реальными ситуациями, которые переживают сотрудники. Слова и образы должны быть наполнены личной энергетикой и личными ощущениями. Во все времена лидеры произносили экспрессивные речи, наполненные живыми и вдохновенными образами.

Личные беседы. Лидеры должны практиковать и личные контакты со своими последователями.

Наиболее широко известным является метод **MBWA (management by wandering around - управление посредством броджения)** известного теоретика управления Томаса Питерса, автора работ «В поисках эффек-

тивного управления» (1982), «Процветая в хаосе» (1987), «Менеджмент освобождения» (1992). Данный метод основан на широком вовлечении работников в процесс управления и указывает на необходимость «брождения» лидера организации для обсуждения с ее членами разнообразных вопросов. Такие контакты показывают лидеру, как сотрудники воспринимают видение.

Проблемы формирования и внедрения видения

Поскольку как внешняя, так и внутренняя организационная среда, подвержена постоянным изменениям и является чрезвычайно динамичной, то в ближайшие годы лидеры организаций при формировании и внедрении видения могут столкнуться с **пятью видами проблем**:

- 1) различие культур и разнообразие трудовых ресурсов (или диверсифицированность);
- 2) угроза утраты видения;
- 3) необходимость трансформации видения;
- 4) циничное отношение к видению;
- 5) духовное развитие лидера.

Различие культур и разнообразие (диверсифицированность) трудовых ресурсов. Организации становятся все более диверсифицированными, что связано с демографическими изменениями, происходящими в современных организациях (этнический состав, национальная и религиозная принадлежность, пол, возраст, физические способности, язык). Различия культур и диверсифицированность непосредственно влияют на формирование видения. Видение обращено к чувствам людей, но чем шире диапазон культур и ценностных ориентаций сотрудников организации, тем труднее сформировать это видение. Видение должно служить мостом, соединяющим групповые различия, а не превалировать над интересами других групп. Каким должно быть межкультурное видение? На этот вопрос пока нет ответа.

Угроза утраты видения. Быстрый темп изменений, происходящих в глобальном мире, приводит к тому, что многие организации, имевшие видение, могут его утратить как по объективным, так и субъективным причинам. Утрата видения может нанести серьезный удар по организации, поскольку видение – это не просто материальный фактор, а эмоциональное состояние организации как социотехнической системы. Когда видение умирает, то вместе с ним умирает и организация, а некоторые люди – члены организации – испытывают чувство безысходности и ощущают, что умирают вместе с организацией. Поэтому нельзя ожидать, что члены организации смогут быстро воспринять новое видение. Чтобы процесс обновления организации происходил динамично и безболезненно, необходимо понимать психологическую значимость утраты видения.

Необходимость трансформации видения. Многие современные организации попадают в ситуации, вынуждающие их принимать новое видение, отличающееся от того, что было раньше. Новое видение предполагает

изменение миссии, стратегии организации и совершенно другой способ функционирования организации. Другими словами, лидеры организаций должны постоянно трансформировать свое мышление к новым вызовам глобального мира. В то же время видение трансформации пока еще не сформировалось.

Циничное отношение. В современном мире многие люди глубоко разочарованы событиями, происходящими в глобальном мире, стране проживания, в семье и на работе. Кроме того, в последнее время известно много лидеров, чье видение не оправдало надежд. Это касается как политических лидеров, так и лидеров деловой среды. Поэтому многие люди с цинизмом относятся к любому рода переменам, в том числе и организационным изменениям. В связи с этим лидеры должны владеть инструментами и методами борьбы с сомнениями и противниками.

Видение и духовное развитие лидера. Прежний взгляд на лидера как на надежную опору для всех остальных не соответствует реалиям современного мира. Характер и личностные ценности лидера подвержены значительным изменениям. Прежде всего лидер должен научиться предвидеть будущее организации. В этом контексте самыми важными понятиями являются ценности, приоритеты и обретение смысла. Лидеры, которые постигают науку обучения видению, служащему источником вдохновения для других, находятся в процессе духовного развития. Обучение лидерству должно происходить именно на личностном уровне, на уровне духовности. Только в этом случае лидер может повести за собой других.

БЛИЦ - ОПРОС

1. Какие требования должны учитывать лидеры при формировании видения?
2. Какими характеристиками должно обладать видение?
3. Какие подходы к процессу формирования видения вы знаете?
4. В чем заключается сущность индивидуального подхода к формированию видения?
5. Какими преимуществами обладает групповой подход к формированию видения?
6. Какую роль играет руководитель при групповом методе формирования видения?
7. Какие факторы оказывают влияние на процесс формирования видения, ориентированного на группу? Опишите.
8. Какими правилами должен руководствоваться лидер при формировании видения?
9. Какие стадии включает процесс формирования видения согласно рекомендациям Барта Нануса?
10. В чем заключается сущность подхода пяти «почему» к процессу формирования видения?
11. Раскройте сущность метода «мастера-визионера».
12. Как лидеры могут реализовать видение?
13. С какими проблемами может столкнуться лидер при формировании видения?

РЕЗЮМЕ

1. Современные руководители должны концентрировать свое внимание не только на разработке стратегии, но и на формировании перспективного видения своих организаций. Видение – это осознание смысла существования и образа будущего организации.

2. Лидерство, основанное на видении – это креативная, уникальная, систематизированная концепция, отражающая смысл деятельности организации.

3. Видение организации тесно пересекается с ее миссией, целями, стратегией и базовыми ценностями. Однако четко структурированные стратегии, основанные на научном анализе внешней и внутренней среды организации, не обеспечивают сильной эмоциональной приверженности организации. Видение по своей природе более эмоционально, чем стратегия, и предполагает присутствие благородных целей, которые стремится достичь организация во имя будущего.

4. Необходимость формирования видения связана с ростом неопределенности внешней среды, кризисом смысла существования организаций. Видение позволяет более эффективно формировать приверженность людей организации, способствует концентрации усилий членов организации на главных задачах, позволяет вывести организацию из-под давления совершенной конкуренции.

5. Признаками необходимости формирования видения организации являются неясность и противоречивость сценариев будущего у сотрудников организации, турбулентное развитие рынков и изменение системы критериев оценки потребителями товаров и услуг, увеличение норм управляемости, внедрение командной работы.

6. Основными навыками, которыми должны обладать руководители-лидеры, являются умение формировать видение, донести видение до всех сотрудников организации, способность выразить свое видение через свое поведение, способность распространять и внедрять видение в любом организационном контексте.

7. Процесс формирования видения является длительным, плохо предсказуемым и сложным. При формировании видения руководители должны учитывать следующие требования: лидеры должны обладать собственным видением; видение должно отражать готовность и реальную возможность лидера вносить свой вклад в достижение будущего, а также личные устремления, ценности, смысл существования, энергетику, преданность общему делу сотрудников организации; видение должно сообщать причины (цели) предстоящих изменений; видение должно учитывать ожидания заинтересованных сторон; лидеры должны привлекать к формированию видения членов организации; видение должно быть кратким и понятным,

иметь реальный смысл, обладать мотивационным эффектом, отводить центральное место потребителю и служить руководством к действию.

8. Хорошо сформулированное видение обладает рядом характеристик: оно придает смысл предстоящим изменениям, вызывает отчетливый виртуальный образ будущего организации, внушает гордость, запоминает, побуждает людей и др.

9. Исследователи выделили ряд подходов к процессу формирования видения: индивидуальный, групповой, Барта Нануса, пяти «почему», «мастера-визионера», Томаса Стюарта.

10. Основными методиками реализации видения являются умение руководителя произносить вдохновенные речи, осуществлять личные контакты со своими последователями, использовать метод MBWA (управление посредством брождения).

11. Руководители при формировании и реализации видения могут столкнуться с рядом проблем, основными из которых являются: различие культур и разнообразие трудовых ресурсов, угроза утраты видения, связанная с глобальными изменениями внешней среды, необходимость трансформации видения и мышления лидера в связи с новыми вызовами глобального мира, возможность циничного отношения сотрудников к организационным изменениям и необходимость постоянного личностного развития лидера.

ПРАКТИКУМ

1. Упражнения для самооценки.

ТЕСТ «Оценка самовосприятия»

Инструкции. В перечисленных ниже пунктах описаны личные характеристики, которые соответствуют либо не соответствуют вашим качествам. Попробуйте определить, насколько каждое из этих утверждений соответствует лично вам. Постарайтесь быть максимально объективным. Степени соответствия делятся на следующие категории:

- 7 – утверждение очень характерно для меня;
- 6 – утверждение характерно для меня в определенной степени;
- 5 – утверждение характеризует меня в незначительной степени;
- 4 – утверждение для меня нехарактерно, но и не противоречит моим качествам;
- 3 – утверждение для меня не совсем характерно;
- 2 – утверждение нехарактерно для меня в определенной степени;
- 1 – утверждение совершенно для меня нехарактерно.

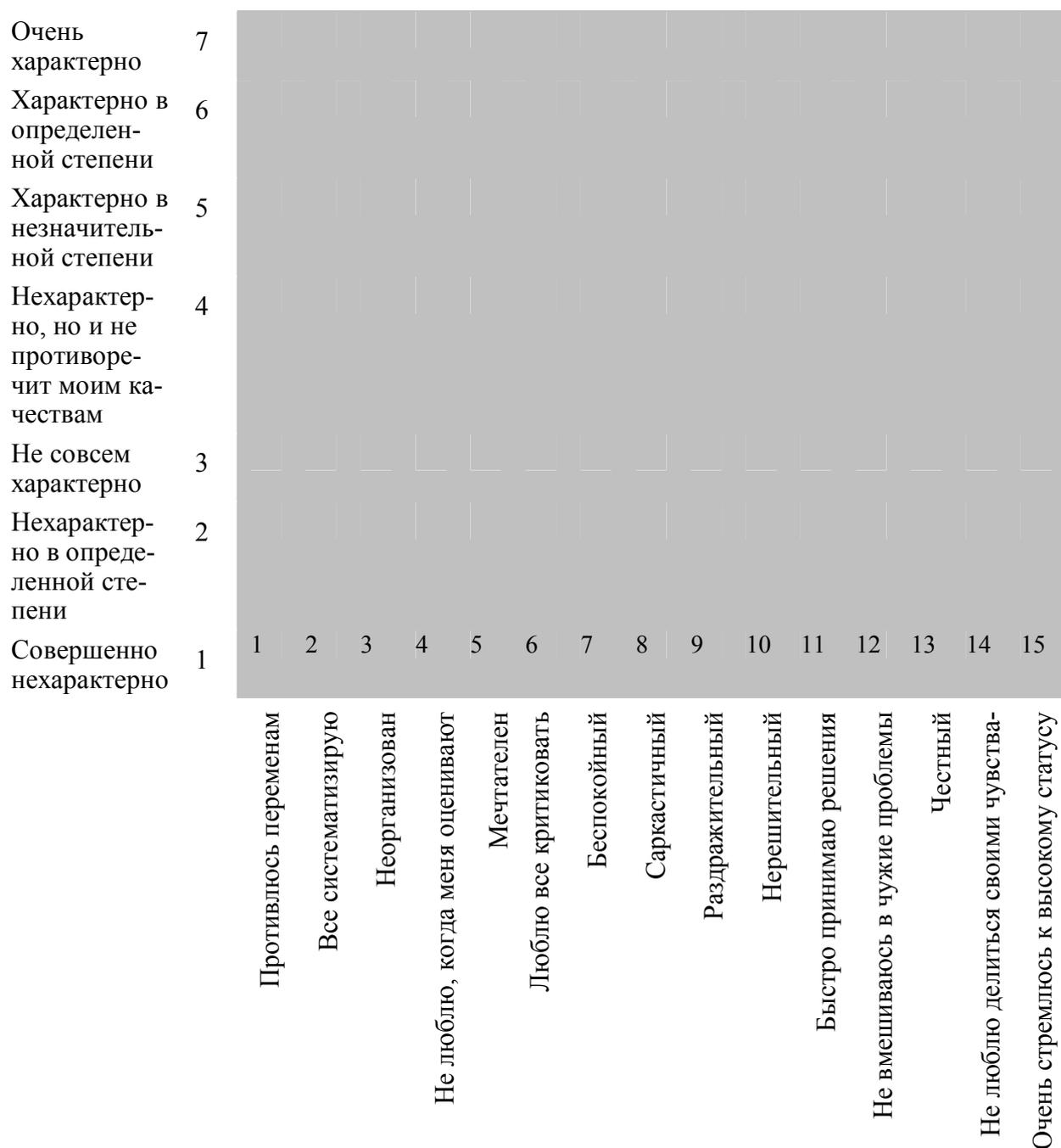
1. Я не следую чьим-либо советам и рекомендациям, всегда придерживаюсь заведенного порядка и обычно противлюсь любым переменам.
2. Я люблю порядок во всем и систематизирую вещи и людей.
3. Я неорганизован и живу в состоянии хаоса.
4. Я хорошо выполняю ежедневную работу, но мне не нравится, когда меня оценивают. Я предпочитаю работать над текущими проектами и избегаю заданий, которые требуют тщательного планирования и длительной подготовки.
5. Я люблю мечтать и иногда меня называют «генератором идей», но при этом нередко обвиняют в том, что я не имею чувства меры.
6. Я трачу много времени и энергии на критику политических партий, школ, работы, других людей и т.д.
7. Я излишне беспокойный человек. Меня часто волнуют и отвлекают события, которые еще не произошли либо давно «канули в Лету».
8. Я нередко саркастично отзываюсь о людях, иногда о присутствующих, иногда о тех, кто отсутствует.
9. Меня раздражают и выводят из себя даже незначительные неприятности.
10. Я нерешительный человек и обычно дожидаюсь, чтобы решение было принято кем-то другим; это нередко приводит к тому, что лучший вариант бывает упущен.
11. Я решительный человек. Я действую быстро и предпочитаю получить результат незамедлительно.
12. Я избегаю вмешиваться в эмоциональные проблемы окружающих и обычно ищу любой предлог отделаться от человека, который, как мне кажется, собирается «нагрузить» меня своими проблемами.
13. Я считаю себя честным человеком. Я часто очень откровенен, даже если правда неприятна и болезненна для окружающих.

14. Я весьма чувствителен и часто принимаю сказанное другими на свой счет. Меня может вывести из равновесия сущий пустяк.

15. Для меня очень трудно делиться ответственностью. Добившись определенного статуса, мне бывает крайне сложно уступить его кому-либо другому.

Определив балл по каждой позиции, отложите полученные показатели на диаграмме.

Эту диаграмму проще составить, нарисовав горизонтальную полосу в нейтральной точке (4). Затем отложите на шкале все баллы. Помните, что данная диаграмма предназначена исключительно для вашей личной самооценки, и вы не обязаны показывать ее преподавателю.



Источник. Copyright , 1981, Richard E. Dutton.

2. Анализ ситуации.

«Родовое лидерство»

Провода для *Ford* и *Navistar*; телефонные аппараты для *AT&T*; звуковые системы для *Chrysler*, *Harley-Davidson* и *Boeing* – это лишь некоторые изделия из многочисленной продукции, которую выпускают фабрики в местности Чоктау, расположенной в округе Нешоба-Кантри, штат Миссисипи. История экономического выживания народа чоктау – это наглядный пример того, какое влияние способен оказать один лидер на организацию, в данном случае, на все индейское племя чоктау.

То, что сегодня можно увидеть в окрестностях Филадельфии, было здесь не всегда. Многие помнят времена, когда восьмитысячное племя могло служить наглядным примером бедности, уныния и бессмысленности существования индейских резерваций. Еще не так давно, в 1980 году, 80% индейцев чоктау были безработными, а средний доход на члена семьи не превышал черту бедности. Теперь, однако, уровень жизни большей части племени значительно повысился. Средний ежегодный доход на семью из четырех человек составляет около 22 тысяч долларов, а многие индейцы, занимающиеся квалифицированной работой, зарабатывают намного больше. Кирпичные фермерские дома сменили ветхие, построенные правительством бунгало, в которых чоктау жили раньше. Сегодня в племени достигнута практически стопроцентная занятость, и, более того, племя обеспечивает работой многих жителей Филадельфии. Около половины сотрудников на фирмах *Choctaw* – это белые или черные граждане штата Миссисипи. Они работают на заводах, выпускающих самую разнообразную продукцию, на крупнейших полиграфических предприятиях Юга страны, на фабрике по выпуску поздравительных открыток и даже в казино.

История возрождения племени чоктау тесно связана с именем Филиппа Мартина (*Phillip Martin*), председателя Совета племени, который руководил им с середины 1960-х годов, когда его выбрали на эту должность. Именно г-н Мартин сформулировал основное видение будущего развития этого народа и стал основной движущей силой в экономическом перерождении племени чоктау. Как же он этого добился?

Первый опыт столкновения г-на Мартина с «большим» миром относится к 1946 году, когда он служил в Военно-воздушных силах США в Европе. Будущий предприниматель был очень удивлен, увидев голодающих немцев, роющихся в помойных ведрах в поисках пищи. Именно тогда г-н Мартин впервые понял, что белые люди бывают такими же беспомощными и бедными, как индейцы. Но он также был до глубины души потрясен тем, что те отказывались вести себя как проигравшая сторона и решительно настраивались на восстановление нормальной жизни нации. Почему же индейцы не могут сделать то же самое, подумал он? Возвратившись домой, г-н Мартин приступил к изменению курса развития чоктау. Однако его видение было реализовано далеко не сразу. Ушли долгие годы на планирование, организацию и руководство, и только спустя много лет племя чоктау стало тем, чем оно является сегодня.

Одним из основных аспектов возрождения племени стало признание г-ном Мартином экономических возможностей, которые обеспечиваются корпоративными инвестициями. Талантливый экономист понял, что ведущей силой экономического развития станет готовность компаний инвестировать средства. Он осознал – чтобы добиться успеха, нельзя рассчитывать только на правительственные программы и помощь общественности. Затем г-н Мартин определил, что практически каждая корпорация стремится найти дешевую и надежную рабочую силу, максимально снизить налоги и получить поддержку со стороны правительства. Получив в 1973 году грант от Федерального управления по экономическому развитию, племя оборудовало территорию своей резервации водопроводной, электрической и канализационной системами. Это было сделано для того, чтобы заинтересовать корпорации в строительстве на земле племени своих предприятий. Однако, несмотря на огромную убежденность г-на Мартина и его видение экономической обоснованности такого переоснащения, инвесторы не появлялись еще пять лет. Но предприниматель не сдавался. Он продолжал обращаться к крупнейшим производителям США, пока однажды компания *Packard Electric*, одно из подразделений *General Motors*, не предложила обучить индейцев чоктау сборке проводных схем для выпускаемых компанией автомобилей и грузовиков. Однако спустя год это предприятие имело долг в миллион долларов и практически обанкротилось. Почему? Основной проблемой стало то, что большинство индейцев чоктау не понимали самого смысла работы на промышленном предприятии. Рабочий мог взять выходной по семейным обстоятельствам и не являться на работу неделями. Другие пьянствовали на рабочих местах. Большую часть штата сотрудников составляли незамужние женщины с маленькими детьми, которые в любой момент могли без уважительной причины пропустить работу.

И все же г-н Мартин не собирался отступать от своих планов и изменять свое видение будущего народа чоктау. Он попросил о помощи Лестера Дэлма (*Lester Dalme*), который в то время был генеральным директором на сборочном заводе *General Motors*. Г-н Дэлм так вспоминает свои первые дни на новой работе: «У этих людей не было ни малейшего представления о том, как следует управлять бизнесом, а также о том, что любой долг рано или поздно придется возвращать. Никто из них, никто из их отцов и дедов раньше никогда не работал на производстве. Они не знали, что такое контроль качества или поставка по принципу «точно в срок». Они явно думали, что где-то наверху есть труба, через которую на них падают деньги. Они считали, что прибыль – это в некотором роде чья-то добыча, нечто, что кто-то ворует». И г-н Дэлм начал учить рабочих, что «прибыль» – это вовсе не бранное слово; что ее получение является единственным способом закрепиться в бизнесе и создавать новые рабочие места. Затем он смог внедрить необходимые изменения в функциональных подразделениях организации и начать развивать качества, необходимые для формирования конкурентного преимущества. Например, в производственной сфере были проведены радикальные изменения, которые привели к значи-

тельному снижению расхода ресурсов и отходов. Руководителей ознакомили с работой сборочной линии и научили решать все возможные проблемы. Компания инвестировала средства в несколько старых автобусов, которые привозили на заводы рабочих, не имеющих личного транспорта. Это решило проблему с проездом на работу. Г-н Дэлм также объявил сотрудникам, что теперь на заводе не потерпят пьянства. Примерно через полгода все эти изменения дали определенный результат, и племя чоктау вышло на путь экономического процветания!

После того как племя заключило ряд официальных контрактов с арендаторами, последовало финансирование строительства еще нескольких заводов со сборочными линиями и торгового центра. В 1994 году чоктау открыли первое в штате Миссисипи казино, которое стало частью курортно-развлекательного комплекса, включавшего площадку для гольфа и отель на 520 номеров. По словам предпринимателя Уильяма Ричардсона (*William Richardson*), который в свое время был приглашен г-ном Мартином для работы над его проектом, сегодня стратегия чоктау направлена на поиск так называемых «центров получения прибыли», что позволило бы объединить все коммерческие сделки племени. И сейчас уже даже трудно представить, что все эти успешные коммерческие рискованные предприятия начались с видения одного-единственного человека, который точно знал, как может работать его народ, и был полон решимости воплотить свое видение в жизнь!

Вопросы

1. Свойственны ли г-ну Мартину какие-либо характеристики харизматического руководителя? Объясните свой ответ.
2. Могли бы вы описать Филиппа Мартина как руководителя, стиль которого основан на четком видении будущего организации? Обоснуйте свое мнение.
3. Опишите стиль лидерства г-на Мартина с точки зрения теории «путь-цель».
4. Каким образом г-ну Мартину удалось создать атмосферу доверия, необходимую для внедрения намеченных им перемен?

Источник. F.M. Bordewish. «How to Succeed in Business: Follow the Choctaw' Lead», *Smithsonian*, September 1996. – P. 70-81.

ТЕМА 3

ВЛАСТЬ И ВЛИЯНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТЫ ЛИДЕРСТВА

ПЛАН

- 3.1. Концепции власти и влияния.
- 3.2. Сущность понятий «власть» и «влияние».
- 3.3. Источники власти и влияния.
- 3.4. Стратегии влияния.
- 3.5. Делегирование полномочий как инструмент власти.
- 3.6. Наделение властью и участие в управлении.

При изучении темы «Власть и влияние как инструменты лидерства» мы рассмотрим основные концепции власти и влияния, ознакомимся с сущностью и содержанием понятий, источниками власти и влияния, стратегиями их использования, рассмотрим сущность и технику делегирования, а также основные подходы к наделению властью подчиненных и привлечению их к участию в управлении.

Изучив тему, студенты должны знать:

- значение власти и влияния как инструментов лидерства;
- концепции власти и влияния М. Вебера, М.П. Фоллетт, Дж. Пфелфера, Г. Саймона и др.;
- сущность понятий «власть», «авторитет» и «влияние»;
- тенденции изменения концепции власти;
- формы власти и влияния, их сущность и содержание;
- модель источников власти К. Хэйлса;
- источники власти и влияния по Дж. Пфелферу, Р. Кантеру, Дж. Коттеру;
- стратегии влияния;
- модель мотивации поведения через потребности;
- методы корректировки поведения;
- динамику власти;
- баланс власти;
- противоречия (парадоксы) власти;
- делегирование полномочий, наделение властью и участие в управлении как инструменты власти.

3.1. Концепции власти и влияния

Необходимость власти

Руководители выполняют свою работу, опираясь на поддержку других людей. Любой совместный труд нуждается в координации усилий как отдельных людей, так и рабочих групп. Руководители организаций могут полностью использовать организационный потенциал и предотвратить дисфункциональные последствия дезорганизации только в том случае, когда совместная деятельность членов организации и их подразделений будет скоординирована так, чтобы они полностью объединили свои усилия. В менеджменте принято считать, что отсутствие координации свидетельствует о ненормальном положении дел. Предоставленные сами себе люди вряд ли будут автоматически направлять усилия на эффективное достижение общих целей организации. Известно, что координация деятельности осуществляется через реализацию функции «организация». Однако формирование структуры организации (специализации и департаментализации рабочих заданий, построение структуры властных полномочий, определение норм управляемости, централизация или децентрализация принятия решений, формализация рабочих заданий, построение механизмов координации) является недостаточным для того, чтобы эффективно осуществлять процесс координации. С помощью каких инструментов руководитель может повысить эффективность координации совместной деятельности людей? **Инструментами руководства и координации являются власть и влияние.** Власть и влияние – необходимая составная часть успешного функционирования организации. У большинства людей понятие «власть» ассоциируется с чем-то негативным. Люди, негативно относящиеся к любым проявлениям власти, считают, что развитие навыков приобретения власти и влияния у руководителей равносильно санкционированию использования самых примитивных форм угнетения людей. **Власть в контексте лидерства** должна рассматриваться как выражение личной эффективности, как способность руководителя мобилизовать все ресурсы, позволяющая добиться эффективного достижения поставленных целей. Руководители, обладающие властью, могут активно влиять на поведение окружающих их людей. Руководители, не обладающие властью и способностью влиять на поведение подчиненных, могут оказаться в полной зависимости от них. В то же время руководители должны понимать, что злоупотребление властью, недостаток власти или несбалансированное распределение властных полномочий в долгосрочной перспективе может привести к дисфункциональным последствиям и нанести вред организации.

Прежде чем мы рассмотрим сущность понятий «власть» и «влияние», целесообразно ознакомиться с основными теоретическими концепциями власти и влияния. Почему это необходимо? Дело в том, что до сих пор не существует единственно верной научной теории власти и влияния. Поэто-

му ознакомление с различными точками зрения на феномены власти и влияния позволит более глубоко усвоить сущность и важность этих понятий.

Концепции власти и влияния

Изучению проблем власти и влияния посвящены исследования М. Вебера, М.П. Фоллетт, Дж. Пфелфера, Г. Саймона и др.

Обсуждая идею власти, **М. Вебер** (*Weber, Max*) считал нецелесообразным различать понятия «власть» и «авторитет». Авторитет он определял как вероятность того, что человек будет в состоянии провести в жизни свою волю. Определение власти он также рассматривал как вероятность того, что распоряжение руководителя будет выполнено другими. М. Вебер считал, что организациям необходим порядок, чтобы регулировать поведение отдельных людей. Члены организации в целом соблюдают правила, так как это предписывает закон или обычай. Персонал соглашается следовать разным нормам поведения, поскольку это обеспечивает согласие и способствует росту производительности. Право воздействовать на других может исходить из многих источников, главным из которых является легитимная (законная) власть. Легитимная власть может осуществляться в трех видах: как рациональная, традиционная или харизматическая. Рациональная власть базируется как на законных основаниях, так и на способностях людей отдавать распоряжения и требовать подчинения. Традиционная власть основана на традициях, устоявшихся принципах и целях. Харизматическая власть основана на признаваемых людьми святости, мужестве или благородном поведении личности. В отличие от других харизматическая власть имеет личностный характер.

Представления **Мэри Паркер Фоллетт** (*Follett, Mary Parker*) о власти и влиянии сконцентрированы на прикладных аспектах менеджмента. Она рассматривала власть как иллюзию. По ее мнению, власть определяется служебным положением и работой, а когда люди говорят о пределах власти, то подразумевают границы определения задач. Власть выводится из функции или рабочего задания, поэтому имеет мало общего с иерархией организационной структуры. Руководители не делегируют власть, а степень и направления делегирования вытекают из структуры организации в процессе ее проектирования. Высшую власть следует сводить к минимуму. Члены организации должны иметь достаточно власти для того, чтобы выполнять свои задачи. «Закон ситуации» должен действовать свободно, так как он, по своей сути, должен произвольно адресовать власть людям. Менеджеры должны понимать ситуацию, прежде чем отдавать распоряжения. Власть необходимо заменять тщательно разработанными инструкциями и обучением персонала. Таким образом, подчинение легитимным распоряжениям носит активный характер. Люди подчиняются не потому, что опасаются последствий непослушания, а потому, что соблюдение правил не

противоречит их интересам. Это придает власти определенный аспект добровольности. Концепция «власть вместе с ...», а не «власть над ...» представляет собой более конструктивный способ влияния. М. Фоллетт предполагала, что власть может проявляться скорее как совместная, а не принудительная деятельность. Концепцию «власть вместе с ...» можно построить с помощью взаимосвязанного поведения – процесса взаимного влияния менеджера и подчиненных. Конечным результатом таких отношений является не просто согласие, а участие как добровольное сотрудничество.

Линдал Урвик (*Urwick, Lyndal*) считал, что высшая власть должна быть сосредоточена в организационной структуре. При этом должен существовать «скалярный процесс», в котором власть перемещается сверху вниз, координируя таким образом деловую активность. Служебные обязанности как виды деятельности должны выполнять люди, занимающие определенное положение в организации. Власть – это право требовать действий от других. Такая власть вытекает из формального заявления о правах, из технической компетенции или личностных характеристик руководителя (популярность или профессиональный опыт). Авторитет – это способность побуждать других к деятельности, ответственность – необходимость отчитываться о выполнении служебных обязанностей.

Джеффри Пфеффер (*Pfeffer, Jeffrey*) утверждал, что власть есть нечто иное, как узаконенный авторитет. Когда авторитет становится легитимным, он трансформируется во власть. Согласно Дж.Пфефферу, источниками власти менеджеров являются: контроль над ресурсами; связи с другими влиятельными индивидами; формальные должностные полномочия; принадлежность к стратегическому подразделению организации; личные качества.

Честер Барнард (*Barnard, Chester*) разработал теорию восприятия, согласно которой руководителя наделяют властью люди, которые хотят, чтобы ими управляли. Подлинным носителем власти является не менеджер, наделенный формальной властью, а сам персонал, который решает, выполнять или не выполнять распоряжения сверху. Власть движется снизу вверх. Степень восприятия власти подчиненными зависит от следующих факторов:

- 1) насколько подчиненные понимают смысл сообщения;
- 2) насколько распоряжение соответствует назначению организации;
- 3) насколько сообщение согласуется с личными потребностями и интересами персонала;
- 4) каковы ментальные и физические способности подчиненного.

Хотя и существуют «зоны безразличия», когда команды воспринимаются неосознанно, обычно директивы признаются в силу авторитета служебного положения или авторитета лидерства. Ч. Барнард не считал необходимым различать власть и авторитет.

Герберт А. Саймон (*Simon, Herbert*) определил власть как «возможность принимать решения, которые направляют действия другого челове-

ка». Власть порождает иерархические отношения между руководителем и подчиненным. Руководитель отдает распоряжение и ожидает, что подчиненный отреагирует на него должным образом. Подчиненный выполняет команду и поступает в соответствии с поведенческой альтернативой, которую «выбрал для него босс». Саймон различал власть и другие формы воздействия, например, убеждение, признавал идею зоны безразличия Барнарда. Однако подчиненный сам создает зону восприятия, существование которой предопределено легитимностью и которую сотрудник приписывает данной команде. Власть, как считал Саймон, играет важную роль по трем причинам:

- 1) власть возлагает на подчиненного ответственность;
- 2) власть гарантирует компетенцию в принятии решений;
- 3) власть обеспечивает координацию деловой активности.

Авторы теорий человеческих отношений признавали существование власти, некоторые считали ее необходимой, а некоторые предлагали ее устранить.

Дуглас Макгрегор (*McGregor, Douglas*) утверждал, что следует меньше внимания уделять формальной власти, а больше – «интеграции». Все организации нуждаются в некоей системе влияния и контроля, однако вместо традиционной власти необходимо использовать другие формы воздействия – убеждение и профессиональное влияние. Используя власть, менеджеры могут побуждать людей выполнять работу на минимальных уровнях производительности, но не могут побуждать к максимальной производительности. Люди будут работать производительнее только тогда, когда одновременно удовлетворяются их личные потребности. Ключом к мотивации является выборочная адаптация такого процесса влияния, который позволяет достичь взаимозависимости индивидуальной и организационной целей.

Согласно **теории «связующего звена» Ренсиса Лайкерта**, управленческий авторитет, или власть, зависит от переделов влияния менеджера на работников. Работники, участвующие в формировании целей, подвержены большому влиянию. Влияние, которое менеджер оказывает на подчиненных, зависит от:

- 1) авторитета данного менеджера у высших руководителей;
- 2) от авторитета у равных по рангу;
- 3) от авторитета у своих подчиненных.

Дэвид Макклелланд (*McClelland, David*) считал одной из важнейших потребностей человека потребность во власти. Эта потребность является бессознательным стремлением использовать возможности для оказания влияния на других людей. Люди с сильной потребностью во власти часто стремятся разными способами публично заявить о себе и своих притязаниях. Они ищут и добиваются руководящих позиций в социальных группах, выбирают профессии, позволяющие им оказывать влияние на других людей (преподаватели, священники, администраторы). Согласно Д.

Макклелланду, власть имеет институциональную и личностную ориентацию. Менеджеры с институциональной ориентацией власти используют свою власть для достижения организационных целей, в то время как менеджеры с личной ориентацией власти стремятся использовать власть в собственных целях.

Розабет Кантер (*Rosabeth Kanter, 1979*) отмечала, что влиятельные менеджеры не только способны лично достичь больших результатов, но могут наделить подчиненных большими объемами информации и ресурсов. Вследствие этого люди отдают предпочтение влиятельным руководителям. В организациях, во главе которых стоят влиятельные руководители, сотрудники отличаются более высоким статусом. И наоборот, бессилие формирует тенденцию к мелочному командному стилю управления, неэффективности, бессвязности управления. Кантер выявила несколько характеристик наличия у менеджеров реальной власти, к которым относятся такие возможности, как:

- оказание реальной помощи тем, кто в ней нуждается;
- предоставление талантливым сотрудникам достойной работы;
- получение одобрения на затраты сверх бюджета;
- определение повестки дня ответственных собраний;
- прямые обращения к лицам, отвечающим за принятие решений;
- поддержка постоянных тесных контактов с лицами, ответственными за принятие решений;
- своевременное получение информации обо всех принимаемых решениях и изменениях политики организации.

Таким образом, в ранних теориях менеджмента власть рассматривалась в контексте управленческих прав, присущих тому положению, которое люди занимают в иерархической структуре организации. Власть существовала с направленностью влияния сверху вниз. С появлением авторов теории человеческих отношений многое изменилось. Такие авторы, как МакГрегор и Лайкерт, считали, что власть – это «высшая координирующая сила», к которой следует прибегать в крайних случаях. Они считали, что предпочтение необходимо отдавать убеждению, профессиональному чувству собственного достоинства и положительному подкреплению.

Барнард, Саймон и другие были убеждены в том, что первоисточники власти и влияния следует искать не в положении, занимаемом человеком, а в готовности подчиненных к повиновению. Это послужило исходным пунктом к теории восприятия власти, согласно которой власть рассматривается в виде потока снизу вверх, где четко различаются право и способность оказывать влияние.

Необходимо понять, что власть представляет собой многомерное явление. Феномены власти чрезвычайно сложны. Они основываются на повсеместно встречающейся ситуации социального конфликта, возникающего из-за несовместимости целей разных людей или средств их достижения. Дискуссии о сущности власти в организации продолжаются до сих пор. В

настоящее время достигнуто согласие о том, что *менеджеры должны понимать взаимосвязь следующих **четырёх основополагающих понятий***, характеризующих власть как управленческую задачу:

1) права, соответствующие служебному положению в организационной структуре, должны быть четко определены и доведены до сведения всех членов организации;

2) права, которые вытекают из служебного положения, порождают легитимные ожидания ответственности;

3) опытные сотрудники ощущают свою ответственность за эффективное пользование правами, которыми они наделены для выполнения поставленных задач;

4) способности, которыми обладают члены организации, могут оказаться важным источником влияния.

Права должны соответствовать способности выполнять свою работу. Все менеджеры должны нести ответственность за свои действия и разумное использование власти, которой они наделены.

3.2. Сущность понятий «власть» и «влияние»

Часто понятие «власть» имеет определенный негативный оттенок, поскольку оно связывается с представлениями о принуждении, угнетении, насилии, наказании и т.п. Однако с этим понятием соотносятся и положительно оцениваемые явления: законное руководство, авторитет, признание, влияние, лидерство. Известны различные взгляды на власть с позиций разных дисциплин. Так, социолог Макс Вебер (1964) считал, что власть означает любую возможность настаивать на своем в рамках социальных отношений, даже при наличии сопротивления. Философ Бертран Рассел (1938) определял власть как достижение намеченных эффектов. Политолог Р.Э.Дал (1957) представлял власть как взаимодействие лиц **A** и **B**: **A** обладает властью над **B** в той мере, в какой он может заставить **B** делать то, что предоставленный самому себе **B** не стал бы делать. Психолог Курт Левин (1951) считал, что власть **A** над **B** можно определить как отношение максимальной силы воздействия **A** на **B** к максимальному сопротивлению со стороны **B**. Если мы задумаемся о сути этих высказываний, то поймем, что когда какое-либо лицо оказывается в состоянии побудить другого сделать что-то, то мы имеем дело с проявлением власти и влияния.

Что же собой представляет понятие «власть»?

Термин «власть» иногда используют как синоним слова «авторитет». Однако большинство исследователей считают, что эти термины не являются синонимами и имеют определенные различия. Термин «власть» означает возможность руководителя оказывать влияние на деятельность и поведение людей с помощью каких-либо средств: воли, права, авторитета, насилия.

Авторитет - общепризнанное влияние лица, основанное на знаниях, нравственных достоинствах, опыте

Термин **авторитет** означает общепризнанное влияние лица, основанное на знаниях, нравственных достоинствах, опыте. Авторитет в большей степени персонифицирован, чем власть, и имеет отношение к умению любого человека, независимо от занимаемой им должности, добиваться выполнения задач путем оказания влияния на других людей. Таким образом, авторитет есть прямой результат воздействия личности человека на поведение других людей. Руководитель, обладающий авторитетом, способен оказывать сильное влияние на поведение людей. Авторитет является одной из форм власти и влияния.

Если рассматривать власть в контексте властных полномочий, которыми наделяется формальный руководитель, то власть есть право, которым обладает человек вследствие того служебного положения, которое он занимает в организационной структуре. Власть, если ее рассматривать с этой точки зрения, имеет внеличный характер и не имеет ничего общего с конкретным человеком как индивидом, занимающим это положение. Формальная власть руководителя определяется рамками его официальной должности в организации. Таким образом, мы можем рассматривать власть как возможность оказывать воздействие на деятельность и поведение людей с помощью права, которым обладает человек в рамках его официальной должности. Однако в настоящее время появилась тенденция к переносу акцента в определении власти с «власти над другими» на «власть вместе с другими». Основаниями для этого служат следующие реалии современных организаций:

1. Организации становятся менее иерархичными. Наблюдается тенденция к сокращению уровней управления, или к «упрощению», что связано с:

- уменьшением числа менеджеров, особенно среднего звена;
- перемещением производства в другие регионы с дешевой рабочей силой;
- привлечением к работе временных сотрудников и сотрудников с неполной занятостью.

Такие экономичные организации управляются меньшим числом менеджеров, но эти менеджеры должны в совершенстве владеть техникой применения власти и оказания влияния на подчиненных, способной решать организационные задачи.

2. Информационные технологии способствуют децентрализации потока информации, направленного к нижним уровням организационной иерархии. Это приводит не только к усилению влияния сотрудников нижних уровней организации, но и к повышению их гибкости. Кроме того, сегодня все большее число сотрудников работает вне стен своих организаций с ис-

пользованием компьютерных технологий. В этих условиях менеджмент вынужден предоставить им право принимать решения.

3. Широкое распространение получают организации «без границ», что приводит к значительным структурным изменениям и оказывает серьезное влияние на властные отношения.

4. Имеет место тенденция к разукрупнению организаций. Процент рабочей силы, работающей в компаниях с числом сотрудников менее ста человек, постоянно возрастает. В малом бизнесе, где выживание организаций зависит от профессионализма сотрудников, личные качества становятся основным фактором власти.

Каждая из этих тенденций влияет на трансформацию роли руководителя, который больше похож не на начальника, отдающего команды, а на консультанта или наставника. Поэтому мы определим **власть** как потенциальную **возможность** индивида оказывать воздействие на деятельность и поведение других людей.

Власть - это потенциальная возможность индивида оказывать воздействие на деятельность и поведение других людей

Всем известны примеры, когда высокопоставленные руководители, наделенные всеми правами, которые соответствуют занимаемой им должности, имеют невысокий авторитет или мало способностей влиять на других. В то же время мы знаем людей, не имеющих формального права воздействовать на других, которые тем не менее становятся чрезвычайно влиятельными. Эти люди обладают способностью оказывать влияние на поведение других людей в силу их авторитета, основанного на профессиональных и личных качествах.

Влияние - это способность индивида оказывать воздействие на поведение других людей, основанная на его личных качествах

Поэтому мы определим **влияние** как **способность** индивида оказывать воздействие на поведение других людей, основанная на его личных качествах.

Таким образом, руководители могут оказывать воздействие разными способами. Иногда их влияние является результатом занимаемого ими служебного положения, иногда это обусловлено их личными качествами, а иногда и тем и другим. Однако все виды влияния одинаково важны и необходимы для достижения целей. Какой из этих видов влияния является наиболее эффективным? Менеджеры, стремящиеся к усилению своего влияния в организации, должны уделять достаточное внимание использованию как источников власти, связанных с занимаемым ими служебным положением, так и источников личной власти, связанных с их личными качествами. Менеджеры должны не избегать власти, а научиться грамотно ею пользоваться. Для этого они должны знать источники власти и влияния.

3.3. Источники власти и влияния

Источники власти и влияния представляют собой ресурсы, используемые руководителем для оказания воздействия на поведение отдельных

Источники власти и влияния представляют собой ресурсы, используемые руководителем для оказания воздействия на поведение отдельных людей или групп

людей или групп. Власть может принимать разнообразные формы.

Существуют различные точки зрения на определение источников власти и влияния. Рассмотрим подходы Дж.Френча и Б.Райвена (*French, J. and Raven, B., 1959*), К.Хейлса (*Hales, C., 1993*) и группы ученых Дж.Пфеффера (*Pfeffer, J., 1992*), Р. Кантер (*Kanter, R., 1979*), Дж.Коттера (*Kotter, J., 1985*).

Дж. Френч и Б.Райвен выделили *шесть форм источников власти и влияния*:

Формы власти и влияния:

- Законная власть
- Принуждение
- Вознаграждение
- Экспертная власть
- Эталонная власть
- Информационная власть

- 1) власть, основанная на принуждении;
- 2) власть, основанная на вознаграждении;
- 3) экспертная власть;
- 4) эталонная власть;
- 5) законная власть;
- 6) информационная власть.

Власть, основанная на принуждении: лицо *B*, на которое оказывают воздействие, верит, что лицо *A*, оказывающее воздействие, имеет возможность наказывать таким образом, который помешает удовлетворению какой-либо насущной потребности. Многие люди испытывают беспокойство по поводу того, что они могут лишиться защищенности, любви или уважения. Поэтому страх является причиной того, почему люди разрешают на себя влиять путем принуждения или наказания. Хотя принуждение и может привести к изменению поведения и покорности подчиненного, эта форма влияния может стать причиной нежелательных побочных эффектов – робости, скованности, страха, отчуждения, мести. Это, в свою очередь, отрицательно сказывается на производительности труда, удовлетворенности работой и, как следствие, текучести кадров. Власть, основанная на принуждении, эффективна при условии, если она подкрепляется четкой системой контроля, которая требует больших затрат.

Власть, основанная на вознаграждении (влияние через положительное подкрепление): лицо *B* верит, что лицо *A* имеет возможность удовлетворить насущную потребность или доставить удовольствие. В зависимости от ожидаемого уровня компенсации, получаемой от руководителя в форме благодарности, продвижения, премии, дополнительного отпуска и т.п., подчиненный прилагает те или иные усилия для выполнения указания или распоряжения. Власть вознаграждения – это один из самых давних и широко используемых источников власти в организации. Отмечено, что этот тип власти является достаточно эффективным способом влияния на людей. Власть вознаграждения нередко используется для подкрепления права на власть. В значительной мере сила власти вознагражде-

ния определяется уровнем формального права на власть. Руководители могут ослабить силу данного источника, если они обещают поощрить за выполненную работу, но не выполняют это обещание. К этому же приводит поощрение подчиненных, не выполнивших порученные задания. Руководителям, использующим этот источник власти, необходимо учитывать ценность вознаграждения.

Экспертная власть (влияние через разумную веру): лицо **В** верит, что лицо **А** обладает специальными знаниями, которые позволят удовлетворить потребность лица **В**. Подчиненный верит в компетентность руководителя. В этом случае влияние считается разумным потому, что решение подчиненного выполнять требования руководителя является сознательным и логичным. Экспертная власть жестко не связана с определенной должностью. Уровень экспертной власти определяется уровнем, на котором руководитель демонстрирует свою компетентность в анализе, оценке и контроле работы подчиненных. Специализация в знаниях ограничивает применение экспертной власти. Недостатком такой власти страдают молодые руководители, им требуется время для того, чтобы ее обрести и эффективно использовать.

При решении сложных специфических задач подчиненные могут обладать большей компетентностью, чем их руководители. Если руководитель в этой ситуации позволит подчиненным продолжать считать себя «экспертом», то они могут не поделиться ценной информацией, что приводит к принятию менее эффективного решения. Принимая на веру мнение специалистов, руководитель таким образом освобождает время для другой деятельности. Отказ принимать на веру советы экспертов может означать, что руководитель боится потерять влияние, больше заботится о защищенности, чем об удовлетворении более высоких собственных потребностей и потребностей своих подчиненных. Ограничение использования разумной веры связано с тем, что она менее устойчива, чем слепая вера (основанная на харизме). Любая ошибка эксперта может привести к потере его влияния. Формирование разумной веры занимает много времени. Влияние разумной веры меняет баланс власти «руководитель - подчиненный». Данный источник власти становится все более эффективным из-за бурного развития технологий и роста организаций.

Эталонная власть (власть примера): характеристики лица **А** настолько привлекательны для лица **В**, что последний хочет быть таким же, как лицо **А**. Эталонная власть основана на харизме. **Харизма** – эта власть, основанная на силе личных качеств и стиля руководства. Власть примера нередко формируется по мере того, как отождествляют подчиненные себя со своим руководителем, вплоть до подражания ему во всем. Это стремление незаметно подводит подражателя под влияние того, кому он подражает. Чем больше руководитель является для кого-то идеалом, тем больше его уважают, подкрепляя тем самым его личностную основу власти.

Формально руководители, занимающие одни и те же должности, имеют равные права. Однако каждый из них использует данное ему право в

переделах своих способностей. Это проявляется в том, что каждый руководитель будто обладает разным правом на власть. Во многих случаях данный источник власти может быть единственным, особенно когда организация только формируется. Подчиненные играют важную роль в формировании практики применения данного типа власти. Здесь важно получить от подчиненных признание права на власть, что связано с использованием других источников власти. Кроме того, рассматриваемый источник власти, в отличие от других, имеет более четкие границы применения данной власти в пределах предоставленных руководителю прав и ответственности.

Харизматическая личность обладает следующими чертами: энергия, привлекательная внешность, независимость, риторические способности, восприятие восхищения своей внешностью, уверенная манера держаться.

Законная власть: лицо *B* верит, что лицо *A* имеет право отдавать приказания и что долг лица *B* – подчиняться лицу *A*. Основой законной власти является традиция. До последнего времени законная власть или традиция была самым распространенным элементом влияния. Бесперебойное функционирование организации прямо зависит от готовности подчиненных по традиции признавать законную власть руководства. В противоположность страху она предлагает позитивное вознаграждение-удовлетворение потребности принадлежности к социальной группе, защищенности. Традиция – привлекательный инструмент для руководителя. Она обладает огромным преимуществом – безликостью, так как подчиненный реагирует не на личность руководителя, а на его должность, что повышает стабильность организации и способствует росту покорности ее членов. Традиция может оказывать и отрицательное влияние прежде всего из-за сопротивления переменам. Утверждение «мы всегда делали это так» не позволяет организации быстро адаптироваться к изменениям внешней среды. Кроме того, власть, основанная на традиции, препятствует привлечению людей к принятию решений, не использует способности отдельных сотрудников, что, в конечном итоге, отрицательно сказывается на производительности и приводит к росту неудовлетворенности сотрудников. Люди в условиях иерархической структуры не могут в полной мере удовлетворить потребности в самоутверждении и самоактуализации.

Информационная власть: лицо *A* владеет информацией, способной заставить *B* увидеть последствия своего поведения в новом свете.

Власть информации базируется на возможности доступа к нужной и важной информации и умении использовать ее для влияния на подчиненных. Получаемая информация позволяет ее обладателю принимать оптимальные решения и тем самым осуществлять власть. Координация информационных потоков и контроль за коммуникационной сетью делают человека властным. Информация играет важную роль в формировании власти руководителя. Особое значение это приобретает в век всеобщей компьютеризации. Власть информации следует отличать от экспертной власти, которая связана с пониманием или способностью использовать данные. Так, например, помощники и секретари нередко обладают значительным коли-

чеством информации, но это вовсе не означает наличие у них экспертной власти, особенно в специальных областях. Они могут помочь подготовить информацию для решения, но не принять решение.

К. Хэйлс считает, что концепция Дж.Френча и Б.Рэйвена противоречива, и предлагает модель, которая включает в себя все уже рассмотренные нами элементы, но подчеркивает различие личных и институциональных источников власти. «Степень доступа менеджеров к каждому из этих источников власти у менеджеров определяется их положением в организации» (Hales, 1993). К. Хэйлс выделяет **четыре источника власти** (см. также табл. 3.1):

1) *ресурсы физической власти*, или возможность повлиять на действия других индивидов;

2) *ресурсы экономической власти*, или ограниченные и желаемые объекты либо средства их приобретения (например, деньги);

3) *ресурсы власти знаний*, или ограниченные и желаемые знания и навыки в контексте работы, которые могут быть:

а) *административными* (связанными со способом работы института);

б) *техническими* (связанными со способом выполнения задачи);

4) *ресурсы нормативной власти*, или ограниченные и желаемые идеи, убеждения, ценности, влияние.

Таблица 3.1

Модель источников власти К. Хэйлса

Ресурс власти	Личный	Должностной
Физический	Сила индивида или обладание средствами	Доступ к средствам принуждения
Экономический	Богатство индивида или доход	Доступ к ресурсам организации или право распоряжаться ими
Знания		
Административные	Личный опыт	Доступ к циркулирующей в организации информации или контроль над нею
Технические	Навыки или опыт индивида	Доступ к технологической информации и технологии или контроль над ними
Нормативные	Убеждения, ценности, идеи, личные качества индивида	Доступ к (контроль над) ценностям корпоративной культуре, идеям/ «ауре офиса»

Применение власти эффективно только в тех случаях, когда человек признает ее источник легитимным (законным) и приемлемым.

Установление законности источников власти в глазах тех, на кого оказывается влияние, – прямая обязанность руководителей, что может означать признание взаимозависимости управленца и его подчиненных. Если основой легитимности являются разделяемые всеми сотрудниками цели и ценности, а подчиненные охотно принимают источники власти менеджера, значит, стороны будут стремиться к консенсусу, избегая каких-либо попыток давления. Данное обстоятельство благоприятствует развитию более широких институциональных структур, стимулирующих и поддерживающих такое поведение в соответствии с политической природой организации.

Согласно Дж.Пфефферу (*Pfeffer, D., 1992*), Р.Кантер (*Kanter, R., 1979*), Дж. Коттеру (*Kotter, D., 1985*) и другим ученым, источниками власти и влияния, способными мобилизовать людей, являются:

- 1) официальная позиция;
- 2) ресурсы;
- 3) информация;
- 4) компетентность;
- 5) успешность;
- 6) личная привлекательность;
- 7) легитимность.

Первые три источника власти и влияния (позиция, ресурсы, информация) связаны с занимаемой должностью. Источниками личной власти являются компетентность, успешность, личная привлекательность и легитимность.

Официальная позиция (или должность) в организационной структуре определяет:

- набор обязанностей человека;
- круг людей, с которыми человек взаимодействует для выполнения своих обязанностей;
- полномочия действовать и направлять действия других людей.

Официальная позиция имеет большое значение в организациях с ярко выраженной иерархией. В таких организациях, работающих по принципу «Ранг определяет ваши привилегии», сила влияния определяется скорее всего не личными результатами, а занимаемой должностью. Однако мы рассматриваем официальную позицию как источник власти и влияния вне ее иерархического контекста, а с точки зрения возможностей, связанных с занимаемой позицией или работой.

Официальная позиция часто дает доступ к таким источникам власти и влияния, как **ресурсы** и **информация**. Например, позиция руководителя обычно предусматривает такие ресурсы, как возможность продвижения по службе сотрудников, увеличения или уменьшения их зарплаты, распределение заданий. Позиции рядовых сотрудников также представляют возможности распоряжаться ресурсами и информацией. Так, например, секре-

тари руководителей организаций контролируют их расписание и решают, кого из посетителей к ним пропустить. Сотрудники отдела закупок располагают важной информацией о наличии ресурсов и их доступности. Они могут помочь или помешать другим сотрудникам организации, которые используют эти ресурсы или информацию в своей профессиональной деятельности.

Факторами позиционного влияния являются:

- ключевой характер организационной позиции;
- значимость организационной позиции;
- заметность организационной позиции;
- гибкость организационной позиции.

Факторы позиционного влияния представлены в табл. 3.2.

Таблица 3.2

Факторы позиционного влияния

Факторы	Описание
Ключевой характер	Степень зависимости других сотрудников от лица, занимающего ту или иную позицию в организации. Доступ к информации в коммуникационной сети
Значимость	Степень важности позиции для основной, приоритетной деятельности организации
Заметность (наглядность, зримость)	Степень внимания влиятельных людей организации к результатам выполнения задания сотрудниками, занимающими конкретную позицию в организации
Гибкость	Степень свободы действий, которую предоставляет данная позиция занимающему ее сотруднику

Чем в большей степени обладает этими характеристиками организационная позиция, тем выше ресурсы влияния занимающего ее человека. Рассмотрим каждый из этих факторов более подробно.

Ключевой характер организационной позиции определяется тем, в какой степени зависят от вас другие сотрудники: насколько часто нужен сотрудникам тот, кто занимает данную позицию, какому количеству людей приходится обращаться к нему, сколько подобных позиций есть в организации и насколько важную роль занимает эта позиция в производственной деятельности. Другими словами, данный фактор обретения власти и влияния определяется *близостью к центру* информационной сети производственных и межличностных отношений (или коммуникаций). Эффективность работы современных организаций зависит от наличия развитой сети коммуникаций, поскольку сегодня никто не обладает всей полнотой ресур-

сов и информации, необходимых для решения поставленных задач. Основное отличие между хорошими и плохими менеджерами состоит в их умении устанавливать социальные взаимоотношения с другими людьми, входящими в информационную сеть организации. Изоляция от этой информационной сети может привести к ограничению доступа к информации и ресурсам, что отрицательно сказывается на решении задач.

Власть и влияние могут усиливаться благодаря эффективным горизонтальным и вертикальным сетевым коммуникациям, которые определяются позицией и функциями сотрудников. Горизонтальные сетевые коммуникации объединяют лиц, находящихся на одном уровне управления, вертикальные – лиц, находящихся на разных уровнях. Близость позиции к центру, где сосредотачиваются информационные потоки, способствует усилению индивидуального влияния. Подобная концепция организационной власти называется концепцией непредвиденных стратегических возможностей (*Pfeffer, 1992*).

Значимость позиции определяется тем, насколько она важна для основной, приоритетной деятельности компании. Чарльз Перроу (*Charles Perrow, 1970*), известный специалист в сфере организационной технологии, считает, что в развитой экономике, ориентированной на продукт и потребителей, основное внимание уделяется продажам и маркетингу. Индивид, стремящийся к расширению своего влияния, должен постоянно следить за тем, чтобы деятельность его отдела была значима с точки зрения организации в целом.

Заметность – это степень внимания влиятельных людей организации к результатам выполнения заданий сотрудниками, занимающими конкретную позицию. Формулой успеха должны быть хорошие результаты работы, умноженные на их наглядность (заметность). Занимаемая позиция должна способствовать частым контактам с руководством и неформальными лидерами. Этого можно добиться благодаря активному участию в программах организации, встречах, конференциях, а также умению заявить о себе.

Гибкость – это степень свободы действий, которую предоставляет данная позиция занимающему ее сотруднику. Если позиция обладает гибкостью и, следовательно, дает возможность проявлять инициативу, то это усиливает ее ключевой характер, значимость и заметность. Лица, не склонные к инновациям и проявлению инициативы, будут испытывать серьезные затруднения на пути приобретения влияния. Степень гибкости зависит от системы поощрений. Если в организации система поощрений направлена на поддержку надежности сотрудников, предсказуемости их поведения, точности следования заданной системе предписаний (процедур и правилам), значит, в данной организации будут наказываться лица, стремящиеся к свободе действий. Система поощрений, ориентированная на «творческий подход», отдает предпочтение инициативе. Лица, стремящиеся обрести власть и влияние, должны проявлять гибкость.

Такие источники власти и влияния, как компетентность, успешность, личная привлекательность и легитимность, связаны не с позицией и должностью, а с личными качествами. Источники личной власти и влияния представлены в табл. 3.3.

Таблица 3.3

Источники личной власти и влияния

Источники	Описание
Компетентность	Владение знаниями, навыками и опытом работы
Успешность (усердие)	Выполнение обязательств выше ожидаемого уровня
Личная привлекательность	Привлекательные личные качества, эмоциональная привлекательность, располагающее к себе поведение
Легитимность	Соответствие поведения основным организационным ценностям

Компетентность является одним из определяющих источников власти и влияния. Компетентность, или знания, связанные с работой, является результатом и формального образования, и самостоятельной работы, и трудового опыта. Компетентное лицо обладает большей властью и влиянием. Если подчиненные обладают более высоким уровнем компетентности, чем их начальник, то у последнего возникают проблемы, связанные с ослаблением влияния. Чтобы избежать подобных проблем, опытные работники должны представлять свое видение проблем так, чтобы формальное право принятия решений оставалось за их руководителями, оставляя за собой роль экспертов. Однако в современных условиях стремительной смены технологий имеет место тенденция к обесцениванию знаний. Если человек поддерживает компетентность в одной конкретной области, то он может быстро превратиться в «актера одной роли». В современных организациях узкая специализация быстро обесценивается. Поэтому люди, стремящиеся усилить свое влияние, не должны ограничиваться знаниями слишком узкого круга вопросов.

Успешность рассматривается как выполнение обязательств выше ожидаемого уровня. Хорошие результаты работы укрепляют репутацию среди коллег, что дает возможность завязать новые контакты и получить доступ к дополнительным источникам влияния. Составляющей успешности является усердие. Человек, который делает все от него зависящее, чтобы успешно выполнить порученную ему работу, завоевывает тем самым доверие руководства. Если подчиненные не будут справляться с порученной им работой, это негативно скажется как на авторитете руководителя, так и на авторитете самих подчиненных. Экстраординарное усердие рассматривается как признак ответственности и преданности делу, поэтому оно, как правило, поддерживается и поощряется. Однако здесь необходимо

различать экстраординарное усердие от экстраординарной демонстрации усилий. Первое направлено на успешное достижение результатов работы, второе – на повышение вознаграждения (без результатов). В первом случае целью является повышение репутации руководителя и организации в целом, во втором – произвести впечатление на руководителя. В табл. 3.4 представлены рекомендации по направлению усилий на повышение выгоды вашим руководителям. Как показано в табл. 3.4, к числу рекомендаций относится понимание проблем и приоритетов руководителя, а также оценка собственных потребностей и сильных сторон. Следование этим рекомендациям позволит повысить эффективность взаимоотношений в системе «руководитель-подчиненный» и, следовательно, расширить степень власти и влияния.

Таблица 3.4

*Пути повышения эффективности взаимоотношений в системе
«руководитель-подчиненный»*

Убедитесь в том, что вы понимаете своего руководителя, в том числе:

- вам понятны его цели;
- вам известны стоящие перед ним проблемы;
- вам известны его сильные и слабые стороны, а также области, в которых он плохо разбирается;
- вам известен его излюбленный стиль работы.

Оцените себя, включая:

- ваши собственные достоинства и недостатки;
- ваш личный стиль;
- вашу предрасположенность к попаданию в зависимость от властных фигур.

Развивайте и поддерживайте отношения, чтобы:

- ваши потребности и стили соответствовали друг другу;
- они соответствовали взаимным ожиданиям;
- ваш начальник был хорошо информирован;
- они базировались на надежности и честности;
- время и ресурсы вашего начальника использовались избирательно и по делу, не попусту.

Источник. Gabarro, J.J., and Kotter, J.P. (1980). Managing your boss. Harvard Business Review, 58. – P. 92-100

Личная привлекательность как источник влияния – это не только приятная внешность, но и привлекательные личные качества, ваши эмоции, располагающее к себе поведение. Факторами личной привлекательности как источника влияния являются:

- харизма;

- располагающее к себе поведение;
- физическая привлекательность.

В оксфордском словаре термин «харизма» определяется как:

- 1) способность вызывать симпатии и энтузиазм у последователей;
- 2) привлекательная аура, шарм, обаяние;
- 3) врожденные способности или талант.

Исследования показали, что с понятием «харизма» ассоциируются такие качества:

- 1) обладание развитым видением ситуации;
- 2) жертвование личным благополучием в угоду сохранения верности собственному видению;
- 3) использование необычных методов и средств;
- 4) обладание сверхъестественной чувствительностью;
- 5) умение привлекать последователей;
- 6) демонстрация высокого уровня уверенности в себе и энтузиазма.

Располагающее к себе поведение обычно ассоциируется с дружескими отношениями. Значит ли это, что для того, чтобы усилить свое влияние, необходимо вступать в дружеские отношения с коллегами, подчиненными или начальниками? Исследования показали, что нередко установление дружеских отношений негативно сказывается на работе. Поэтому следует не завязывать дружеские отношения со всеми, а проявлять такие личные качества, которые располагают к себе. Среди них такие качества, как честность, способность понимать и поддерживать других людей, способность вызывать восхищение, сходство ценностей и интересов, умение преодолевать трудности и решать проблемы, умение хорошо говорить и др. Качества, которые располагают к себе, представлены в табл. 3.5.

Таблица 3.5

Качества, привлекающие окружающих

Нам нравятся люди, которые:

- поддерживают открытые, честные и лояльные взаимоотношения;
- проявляют отзывчивость посредством эмоциональной открытости;
- проявляют безусловное позитивное расположение и одобрение;
- готовы пойти на определенные жертвы ради сохранения отношений;
- проявляют социальную направленность в форме симпатии или эмпатии;
- активно участвуют в социальных контактах, необходимых для поддержания взаимоотношений

Источник. Adapted from Canfield, F.E., and La Gaipa, J.J. (1970). Friendship expectations at different stages in the development of friendship. Paper read at the annual meeting of the Southeastern Psychological Association, Ljuisville

Физическая привлекательность вызывает те же чувства, что и располагающее к себе поведение. Исследования показали, что людей с привлекательной внешностью считают более добродетельными, успешными и интеллектуальными. Согласно Томпсону (Thompson, 2001), привлекательность зависит от умения одеваться, умения подать себя, она позволяет людям стать более чувствительными к различным формам ощущений и вынесению оценки. Однако необходимо понимать, что опасно полагаться только на физическую привлекательность как источник влияния и власти. Если человек будет слишком озабочен своей внешностью, но при этом недостаточно серьезно относится к своей работе, его мнение чаще всего будет недооцениваться или игнорироваться.

Легитимность характеризуется как соответствие поведения основным организационным ценностям. Действия, соответствующие системе ценностей, принятой в данной организации, воспринимаются ее членами как легитимные (законные) и заслуживающие доверия.

Источники власти и влияния представлены в табл. 3.6.

Таблица 3.6

Источники власти и влияния

Источники власти и влияния		
Согласно Дж.Френчу и Б.Райвенсу (1959)	Согласно К.Хейлсу (1993)	Согласно Дж.Пфефферу (1992), Р.Кантеру (1979), Дж.Коттеру (1985)
<ul style="list-style-type: none"> • Власть, основанная на принуждении (наказании) • Власть, основанная на вознаграждении (влияние через положительное подкрепление) • Экспертная власть (влияние через разумную веру) • Эталонная власть (власть примера) • Законная власть (влияние через традиции) • Информационная власть 	<ul style="list-style-type: none"> • Ресурсы физической власти • Ресурсы экономической власти • Ресурсы власти знаний • Ресурсы нормативной власти 	<ul style="list-style-type: none"> • Официальная позиция • Ресурсы • Информация • Компетентность • Успешность • Личная привлекательность • Легитимность

3.4. Стратегии влияния

Как трансформировать власть во влияние? Власть превращается во влияние, когда стремления индивида достичь поставленных целей приводятся в соответствие с намерениями лица, обладающего властью. Поэтому руководители должны уметь выбирать наиболее эффективную стратегию влияния. Для этого они должны:

1. Правильно оценить мотивационную основу человека, на которого оказывается влияние.
2. Определить, какими источниками власти они располагают, и оценить силу этих источников.
3. Уметь перестроить привлекательность последствий активности подчиненных, которые являются решающими для осуществления влияния руководителя.
4. Учитывать ситуационные особенности, способствующие или препятствующие эффективному применению стратегии влияния.
5. Знать динамику власти в организации.
6. Правильно определить баланс власти.

Мотивационная основа поведения человека

В основе власти лежит влияние на поведение других людей. Власть реализуется через влияние. Для обладания властью отдельный человек или группа (**A**) должен иметь в своем распоряжении определенный набор потенциальных действий. Чтобы такое действие можно было считать применением власти по отношению к подчиненному или коллеге (**B**), то есть, чтобы оно направляло существующие тенденции поведения **B** в намеченном **A** направлении, оно должно отвечать определенной мотивационной основе **B**. В противном случае действия **A** оставят **B** равнодушным и не смогут вызвать в **B** никаких изменений поведения. Мотивационная основа **B**, на которую влияет **A** своим действием власти («уязвимое место» **B**, которое этим действием «поражается»), может состоять из любых мотивов последнего. Таким образом, действие власти всегда является целенаправленным использованием мотивов другого человека посредством их удовлетворения или нанесения им ущерба.

«Уязвимым местом» лица **B**, на которое оказывается влияние лицом **A**, являются мотивы. Мотивы – это то, что побуждает человека к деятельности, направленной на удовлетворение потребностей (индивидуальных или групповых). Потребности невозможно непосредственно наблюдать

или измерять. Об их существовании можно судить, наблюдая за поведением людей. Потребности служат мотивом к действию. На рис. 3.1 представлена модель мотивации поведения людей через потребности.

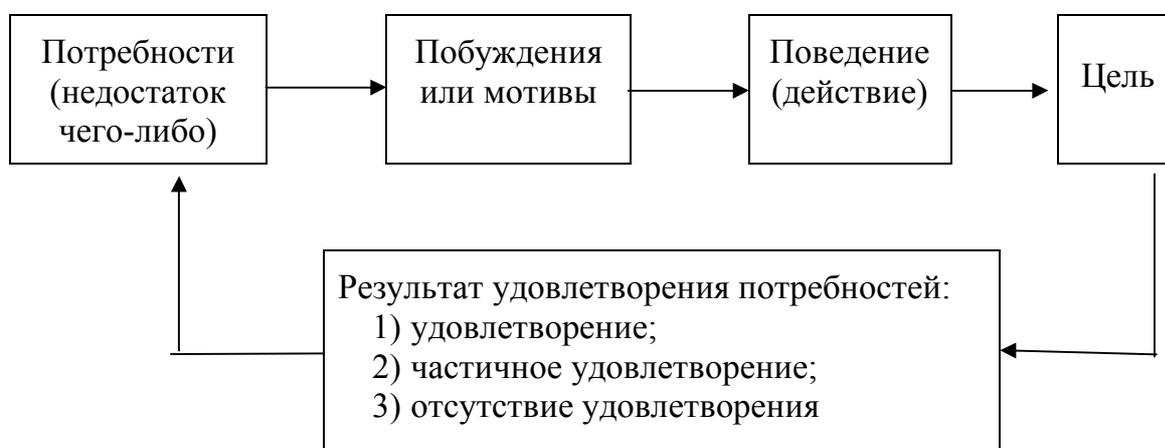


Рис. 3.1. Модель мотивации поведения через потребности

Как показано на рис. 3.1, когда потребность ощущается человеком, она побуждает его к действиям. Побуждение является поведенческим проявлением потребности и концентрируется на достижении цели. Цель осознается как средство удовлетворения потребности. Когда человек достигает цели, его потребность может оказаться удовлетворенной, частично удовлетворенной или неудовлетворенной. Степень удовлетворения потребности влияет на поведение человека в будущем в сходных обстоятельствах. Люди стремятся повторять то поведение, которое ассоциируется у них с удовлетворением потребности, корректировать поведение, которое ассоциируется с частичным удовлетворением, а также избегать такого поведения, которое ассоциируется с отсутствием удовлетворения. Этот факт известен как **закон результата**. Поэтому менеджеры должны стремиться к созданию ситуаций, позволяющих людям чувствовать, что они могут удовлетворить свои потребности посредством типа поведения, приводящего к достижению как индивидуальных, так и организационных целей.

Какие потребности побуждают людей к действию? Существуют разные подходы к идентификации потребностей. Наиболее известными являются такие **четыре подхода**:

- 1) иерархия потребностей А.Маслоу (Maslow, A., 1970);
- 2) теория ERG К. Алдерфера (Alderfer, C., 1972);
- 3) теория приобретенных потребностей Д. Макклелланда (McClelland, D., 1961, 1975);
- 4) теории двух факторов Ф. Герцберга (Herzberg, F., 1959).

Соотношение групп потребностей в четырех теориях мотивации приведено на рис. 3.2.

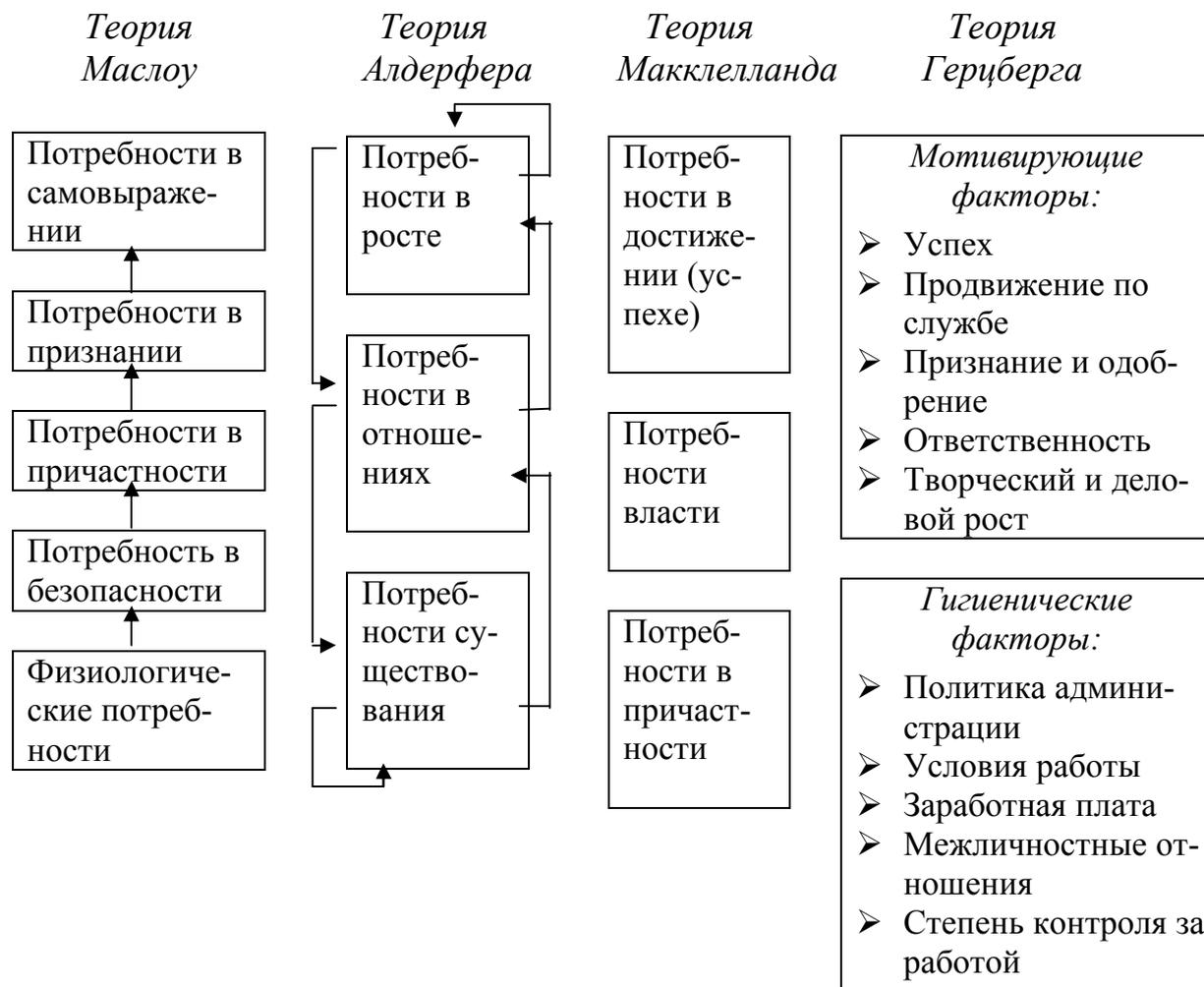


Рис. 3.2. Соотношение групп потребностей в четырех теориях мотивации

Поскольку указанные выше подходы изучаются в курсе «Менеджмент», мы не будем подробно их рассматривать, а ограничимся только коротким описанием.

Согласно Маслоу, потребности делятся на первичные (физиологические, безопасности и защищенности) и вторичные (причастности, признания и самовыражении) и представляют иерархическую структуру, в которой они располагаются в соответствии с приоритетом. Поведение человека определяет самая нижняя неудовлетворенная потребность иерархической структуры. После того, как потребность удовлетворена, ее мотивирующее воздействие прекращается.

Согласно Алдерферу, существует три группы потребностей: существования (физиологические потребности и безопасность), отношений (при-

надлежности и причастности) и роста (признания и самоутверждения). Эти группы потребностей также расположены иерархически, однако в случае неудовлетворенности потребности верхнего уровня усиливается степень действия потребности более низкого уровня, что переключает внимание человека на этот уровень.

Согласно Макклелланду, потребности достижения (стремление к успешному достижению целей), власти (стремление контролировать действия людей, оказывать влияние на их поведение, брать на себя ответственность), причастности (стремление к дружеским отношениям с окружающими) являются приобретенными под влиянием жизненных обстоятельств, опыта и обучения, не расположены иерархически, оказывают взаимное влияние друг на друга. В настоящее время эти потребности особенно важны, поскольку потребности более низкого уровня, как правило, уже удовлетворены.

Согласно Герцбергу, потребности делятся на гигиенические факторы и мотиваторы. Наличие гигиенических факторов само по себе не может мотивировать человека, а всего лишь не даст развиваться неудовлетворенности работой. Мотиваторы же активно воздействуют на поведение человека. Для того, чтобы мотивировать подчиненных, руководитель должен сам вникнуть в сущность работы.

Описание потребностей по Маслоу и Алдерферу и примеры того, как они проявляются в организациях, представлены в табл. 3.7 и 3.8.

Таблица 3.7

Иерархия потребностей по Маслоу

Рост потребностей	Уровень потребности	Описание	Примеры проявления или удовлетворения потребностей в организации
1	2	3	4
<p><i>Потребности высшего уровня</i></p> <p>↑</p>	<p>Потребности в самовыражении</p>	<p>Необходимость реализовать потенциал человека в полной мере</p>	<p>Наиболее полное использование навыков, умения и способностей, стремление добиться максимального результата в работе</p>

1	2	3	4
	Потребности в признании	Необходимость чувствовать уважение к себе и к своим способностям, быть уважаемым другими, получать признание и справедливую оценку	Проявляются в ходе перемещения вверх по служебной лестнице и вознаграждения за результаты работы
	Потребности в причастности	Необходимость в социальном взаимодействии, друзьях, чувствах и любви	Проявляются в установлении хороших отношений с коллегами и начальниками, в сознании принадлежности к рабочей группе и участию в таких событиях социального характера, как пикники сотрудников или корпоративные вечеринки по праздникам
	Потребности в безопасности	Необходимость надежности, стабильности и безопасной среды существования	Реализуются через стабильность работы, предоставление медицинского обслуживания и создания безопасных условий труда
	Физиологические потребности	Такие базовые потребности для человека, как пища, вода и крыша над головой, которые должны быть обеспечены для его выживания	Реализуются через выплату минимального уровня заработной платы, позволяющей человеку покупать продукты питания, одежду и иметь подходящее жилье

Потребности низшего уровня (наиболее важные или насущные)

Теория ERG Алдерфера

Рост потребностей	Уровень потребности	Описание	Примеры проявления или удовлетворения потребностей в организации
<i>Потребности высшего уровня</i>  <i>Потребности низшего уровня</i>	Потребности в росте	Потребности в личном развитии, а также в творческой и продуктивной работе	Непрерывное улучшение навыков, умения и способностей, выполнение значимой для общества работы
	Потребности в отношениях	Необходимость иметь хорошие межличностные отношения, разделять с другими мысли и чувства и иметь возможность для открытых двусторонних связей	Установление хороших отношений с сотрудниками, начальниками и подчиненными, получение от других отдачи
	Физиологические потребности	Такие базовые потребности для человека, как пища, вода и крыша над головой, а также стабильность и безопасная среда, в которой он существует	Реализуются через выплату достаточной заработной платы, обеспечивающей все необходимое для жизни, создание безопасных условий труда

Таким образом, понимание мотивационной основы поведения человека и знание того, какие потребности побуждают человека к деятельности, необходимо для правильного выбора источников власти и влияния.

Выбор источников власти

Для успешного воздействия на мотивационную основу другого человека (*B*) применяющий власть (*A*) должен иметь в своем распоряжении определенные ресурсы, то есть средства подкрепления, с помощью которых он сможет обеспечить удовлетворение соответствующих потребностей лица *B*, продлить это удовлетворение или предотвратить его. Такими ресур-

сами являются источники власти и влияния, которые мы рассмотрели выше. Руководитель должен определить силу своих источников власти. Это позволит избрать наиболее эффективную стратегию их использования с точки зрения оценки затрат и результатов.

Последствия поведения

Умение перестроить привлекательность последствий активности подчиненных является решающим для осуществления влияния руководителя. Этот процесс называется корректировкой поведения и предполагает систематическое поощрение (подкрепление) каждого последовательного шага, приближающего человека к желаемому поведению. Согласно теории подкрепления, поведение человека зависит от внешних факторов, которые получили название средств подкрепления.

Средства подкрепления определяются как любые немедленные последствия, повышающие вероятность повторения (либо отказа) определенных шаблонов поведения. Различают четыре способа корректировки поведения: позитивное подкрепление, негативное подкрепление, наказание и торможение. Методы корректировки поведения путем подкрепления представлены в табл. 3.9.

Таблица 3.9

Методы корректировки поведения

Способы корректировки	Характеристика
Позитивное подкрепление (поощрение)	Обеспечение благоприятных для индивида последствий, способствующих повторению образцов поведения (поощрение, признание, вознаграждение и т.п.). По мере приближения индивида к желаемому поведению интенсивность положительного подкрепления увеличивается
Негативное подкрепление	Устранение нежелательных последствий поведения. Образец поведения, позволивший избавиться от негативных последствий, повторяется и, как правило, поощряется
Наказание	Управление неблагоприятными последствиями, цель которого состоит в предотвращении (пресечении) нежелательного поведения. Если данный тип поведения не поощряется руководителем, то индивид прекратит вести себя нежелательным образом
Торможение	Сдерживание положительных последствий. При отсутствии подкрепления желаемого поведения достигнутый эффект постепенно угасает.

С помощью теории подкрепления можно объяснить принципы мотивации сотрудников. Согласно Б. Скиннеру (*Skinner, B., 1972*):

- люди, вероятнее всего, будут вести себя тем или иным желательным для вас образом в том случае, если ожидают получить за это определенное вознаграждение;
- поощрение будет наиболее эффективным, если оно следует незамедлительно за желательным для вас поведением человека;
- поступок и поведение, за которыми не последовало поощрения или, более того, повлекшие за собой наказание, вряд ли будут повторены человеком в будущем.

Согласно теории подкрепления, менеджеры могут влиять на поведение сотрудников, используя положительное подкрепление действий, которое они считают желательными и благоприятными. Наказание носит кратковременный характер и может привести в будущем к неприятным побочным последствиям – дисфункциональному поведению, конфликтам, прогулам и текучести кадров. Основные практические рекомендации по коррективке поведения приведены в табл. 3.10.

Таблица 3.10

Рекомендации по коррективке поведения

- Определите конкретные характеристики желаемого поведения.
- Убедитесь, что ожидаемое поведение находится в рамках возможностей работника.
- Примите решение об интенсивности и размерах ценных для работников поощрений, которые будут способствовать изменению их поведения.
- Определите связь между желаемым поведением и поощрением.
- Используйте положительное подкрепление во всех случаях, когда это возможно.
- Применяйте наказания в исключительных случаях и для определенных типов поведения.
- Используйте методы формирования систематического, усиливающегося применения положительного подкрепления по мере продвижения индивида к желаемому поведению.
- Постарайтесь до минимума сократить интервал между правильной реакцией сотрудника и подкреплением.
- Подкрепление должно осуществляться достаточно часто в соответствии с выбранным графиком

Ситуационные факторы

Для успешного выбора стратегии влияния необходимо понимать особенности ситуации, способствующие или препятствующие ее эффективному применению. Ситуативными факторами являются следующие:

- Соотношение влиятельности двух лиц – того, кто оказывает воздействие, и того, на кого оно направлено.
- Степень зависимости и взаимозависимости сторон.
- Нужный результат (вынужденное подчинение или сознательная приверженность).
- Имеющийся резерв времени.
- Степень схождения взглядов и представлений сторон об основополагающих ценностях.
- Интенсивность эмоций, связанных ситуацией.
- Природа взаимоотношений между сторонами.
- Возможность влияния.

Динамика власти

Как осуществляется процесс распределения власти в организации? Чтобы ответить на этот вопрос, необходимо понять, какие факторы влияют на динамику власти в организации. Согласно Джону Коттеру (*John Kotter, 1985*), на динамику власти влияют **3 фактора**:

- 1) разнообразие членов организации;
- 2) взаимозависимость членов организации;
- 3) ограниченность ресурсов.

Разнообразие членов организации – это различия стремлений, целей, ценностей, принципов и восприятия событий людьми, работающими в организации. Члены организации отличаются друг от друга, поэтому они действуют так, чтобы удовлетворить свои потребности и достичь целей, соответствующих их ценностям, интересам и предпочтениям. Однако, если люди могут действовать независимо друг от друга, то их разнообразие не оказывает влияния на динамику власти. Власть – это следствие взаимозависимости.

Взаимозависимость – это степень зависимости людей друг от друга в процессе совместной деятельности. Когда лицо *A* зависит от лица *B*, то у *B* есть власть над *A*. Если, как это происходит в большинстве организаций, *B* тоже в чем-то зависит от *A*, то они оба взаимозависимы. Зависимости и взаимозависимости членов организации или целых подразделений определяются структурой организации и характером выполняемой работы.

Так, например, основная деятельность компании по производству компьютерных программ включает: анализ требований рынка, проектирование и разработку компьютерных программ, поставку программных продуктов на рынок. Если компания выбирает инновационную конкурентную стратегию, все зависит от проектировщиков и программистов. Если же

компания выбирает конкурентную стратегию, направленную на удовлетворение специфических потребностей клиентов, то маркетологи и сотрудники отдела продаж, которые непосредственно общаются с клиентами, приобретут более существенную власть в организации.

Ресурсы организации (люди, оборудование, сырье, материалы, финансы, информация и др.) всегда ограничены. Поэтому потенциал борьбы за власть над доступом и использованием ресурсов в организациях особенно высок. Отдельные сотрудники и разные группы будут использовать всю власть и влияние, которыми они располагают, в борьбе за более широкий доступ к этим ресурсам. Например, подготовка бюджетов, аттестация сотрудников, повышение в должности или увольнение и другие события будут вызывать рост политической активности, потому что все это связано с распределением ресурсов. Поэтому менеджеры, чтобы определить свой потенциал борьбы за власть и повлиять на ситуацию, должны:

- 1) хорошо знать мотивы поведения членов организации;
- 2) структуру организации, в том числе структуру распределения власти;
- 3) предвидеть различные действия членов организации в борьбе за власть;
- 4) знать ресурсы, которыми располагают члены организации и организация в целом.

Специалисты по проблемам власти и влияния предложили ряд рекомендаций для анализа динамики власти в организациях и эффективного их использования, которое включают ответы на следующие вопросы:

1. Каковы мои цели?
2. Чья помощь мне необходима, чтобы достичь этих целей?
3. Чья поддержка для этого мне нужна?
4. На кого могут повлиять мои планы:
 - а) в отношении власти и статуса?
 - б) в отношении оценки работы и поощрений?
 - в) в отношении того, как люди выполняют свою работу?
5. Чье сопротивление может поставить под угрозу выполнение плана?
6. Кто является друзьями и союзниками этих влиятельных людей?
7. Каковы цели, ставки, предположения, восприятия и чувства этих влиятельных людей?
8. Каковы мои источники власти и влияния?
9. Какие у меня есть «валюты»(ресурсы), которые могут заинтересовать этих людей?
10. Какие ситуационные факторы могут снизить эффективность моей стратегии влияния?
 - а) какие существуют взаимозависимости в организации?
 - б) каково взаимное распределение власти?
 - в) сколько у меня есть времени, чтобы оказать влияние?
 - г) разделяем ли мы общие ценности? В какой степени?
 - д) насколько сильные эмоции вызывает эта ситуация?

- е) каков характер моих отношений с этими людьми?
11. Какая стратегия влияния будет наиболее эффективной, учитывая ситуационные факторы?
12. Когда, где и каким образом мне следует использовать свою стратегию влияния?

Ответы на эти вопросы позволят проанализировать конкретную проблему и составить эффективный план действий с целью оказания воздействия на других людей.

Картрайт (1965) и Кипнис (1974) разработали так называемую дескриптивную модель отдельных шагов действий власти (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Дескриптивная модель действия власти по Картрайту и Кипнису

После того, как возникла мотивация власти, применяющий власть субъект (в данном случае руководитель) сообщает (1) объекту воздействия (подчиненному) о том, какого поведения он от него ожидает. Если объект воздействия (подчиненный) соглашается выполнить требование и ведет себя в соответствии с ожиданиями, то процесс воздействия (применения власти) на этом заканчивается. Если же он проявляет неподчинение (2), то применяющий власть определяет, какими источниками власти (3) он располагает, и оценивает целесообразность их применения с учетом мотивов подчиненного. Выбор источников власти зависит не только от мотивов подчиненного, но и от вида поведения, к которому его следует склонить. Применению источников власти могут противостоять внутренние барьеры (4), которые подчиненный сможет или не сможет преодолеть. Если внутренние барьеры отсутствуют или успешно преодолеваются, руководитель применяет какие-либо средства воздействия (5). Реакция объекта воздействия (6) зависит от его мотивов и источников власти. Если он вновь оказывает сопротивление, то весь процесс повторяется. И, наконец, действие власти ведет к определенным последствиям (7) для осуществляющего его субъекта (руководителя), например, таким как чувство удовлетворенности, ощущение своего могущества, уверенности, самоуважения, восприятие подчиненного в новом свете, увеличение психологической дистанции и т.д.

Чем может различаться применение власти у разных людей в одинаковых условиях? К особенностям применения власти разными людьми относятся: овладение источниками власти, способности, склонности к использованию власти, моральные ценности, последствия власти, сфера применения власти (рис. 3.4).

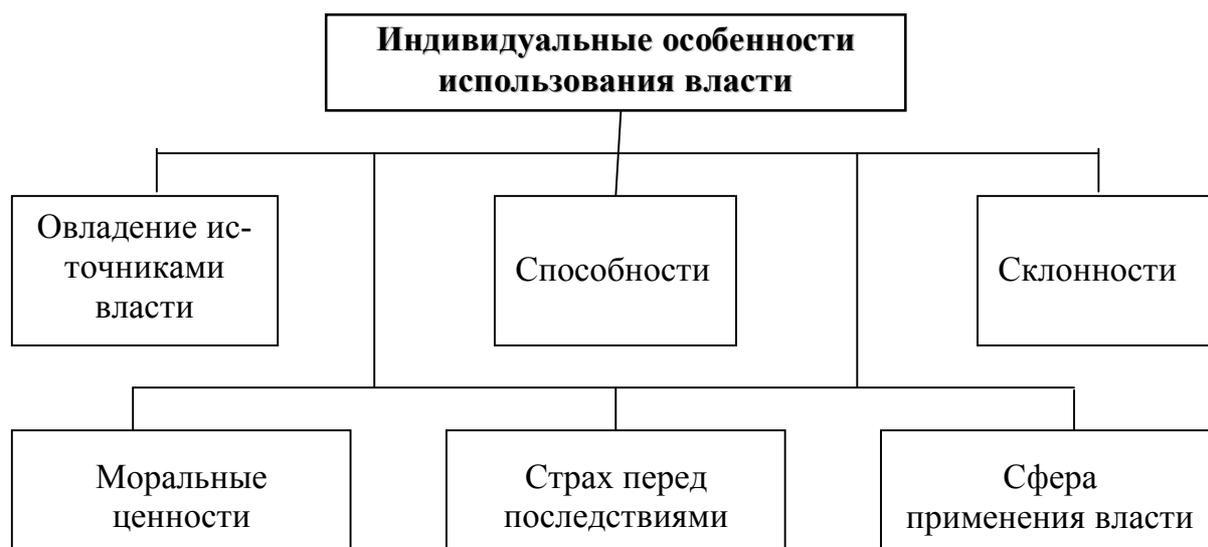


Рис. 3.4. *Индивидуальные особенности использования власти*

Овладение источником власти. Простое обладание источниками власти и ее ощущение может быть конечной целью, приносящей удовлетворение. Желанными источниками власти могут быть престиж, статус, материальное положение, руководящая должность, возможность контроля над информационными потоками.

Способности. Разные люди имеют разную степень развития способности к быстрому и безошибочному определению мотива поведения другого человека относительно своих источников власти. Однако подобного рода способностям характерен манипулятивный оттенок. К манипулятивным профессиям, согласно тестированию, проведенному Уинтером (1973), относятся профессии, связанные с воспитанием людей, оказанием на них влияния и их изменением (учителя, священники, журналисты, психологи, офицеры полиции). Шнакерс и Кляйнбек (1975) установили, что люди с высоким мотивом власти сильнее влияют на других людей, чаще манипулируют и с самого начала нацелены на выигрыш.

Склонности к реализации власти. Само использование имеющихся источников власти, позволяющих воздействовать на мотивы поведения другого человека, может приносить удовлетворение некоторым людям. Существуют индивидуальные различия в склонности к реализации власти для оказания влияния на поведение других людей. Это существенный момент, позволяющий различать «сильных» и «слабых» лидеров. Индивидуальные различия существуют также в выборе тех или иных средств воздействия. Исследования Гудштадта и Хьелле (1973) подтвердили, что люди с внешним локусом контроля (такие люди считают, что их жизнью управляют внешние силы) гораздо чаще используют принуждение и наказание. Люди с внутренним локусом контроля (эти люди считают, что они сами способны управлять своей жизнью) сначала прибегают к уговорам и убеждениям.

Моральные ценности. Индивидуальные различия проявляются в целях достижения власти. Люди с низкими моральными ценностями испытывают приятные ощущения от подчинения других своей воле и их беспомощности. В то же время применение власти может иметь «благие цели», которые оцениваются участниками ситуации как «хорошие», «законные». Макклелланд (1975) различает два вида власти – личностноориентированную и социоориентированную. Женщины-руководители в большей степени склонны к применению социоориентированной власти, чем мужчины.

Страх перед последствиями использования власти. Индивиды различаются тем, в какой степени последствия применения ими власти вызывают у них опасения. Различают пять видов страха перед:

- 1) разрастанием своих источников власти;
- 2) потерей источников власти;

- 3) использованием власти;
- 4) ответным применением власти;
- 5) безуспешностью своего воздействия на других.

Сфера применения власти. В различных сферах своей жизни люди по-разному используют власть. Они могут ограничиваться сферой личной жизни (воздействие на членов семьи), профессиональной (воздействие на подчиненных и коллег), общественной (воздействием на членов сообществ) и т.д.

Баланс власти

Эффективное использование власти является важнейшим элементом управления. Как утверждает социолог Роберт Бирстед (*Robert Biersted, 1950*)⁴, «власть стоит за каждой организацией и подпирает ее структуру. Без власти нет организации и нет порядка». В то же время Лорд Эктон сказал: «Власть имеет тенденцию развращать, а абсолютная власть развращает абсолютно». Не значит ли это, что руководители должны любыми способами уклоняться от власти? Каким объемом власти должен обладать руководитель, чтобы эффективно управлять организацией? Чтобы получить ответ на эти вопросы, рассмотрим концепции баланса власти.

Исследования показали, что влияние и власть в равной мере зависят от личности, на которую оказывается влияние, ситуации и способностей руководителя.

Использование власти руководителя предполагает изменение поведения подчиненных в нужном для руководителя направлении. Поведение людей зависит от их потребностей и связанного с ними мотивационного поведения. Если подчиненный видит, что в результате изменения своего поведения в нужном направлении его потребности будут удовлетворены, он, скорее всего, будет стараться выполнить требования руководителя. И, наоборот, он будет сопротивляться требованиям руководителя в случае отсутствия своей мотивации. Уровень влияния также зависит от ситуации. Например, перегрузка работой подчиненного приведет к сопротивлению влиянию со стороны руководителя. Люди имеют разные способности к мотивации власти. Если у руководителя наблюдается высокая степень потребности во власти, то он будет вести себя более активно и настойчиво, используя разнообразные источники власти. Многие руководители считают, что обладание формальной властью уже подразумевает возможность навязать свою волю, независимо от чувств, желаний и способностей друго-

⁴ Robert Biersted. *An Analysis of Social Power, Amerikan Sociological Review, vol.15 (December, 1950).* – P. 730-736.

го лица. Однако это не так. В современных организациях найдется немало людей, которые не будут выполнять требований руководителя только потому, что он наделен формальной властью.

Макс Вебер (*Max Veber*) считал, что для того, чтобы императивное (повелительное, властное) управление функционировало, должна существовать определенная «готовность подчиниться», или восприятие господства руководителя над подчиненным. Готовность подчиненных следовать приказам и распоряжениям сверху определяется следующими факторами:

- 1) степенью понимания смысла распоряжений, которые отдает руководитель;
- 2) степенью соответствия распоряжений и сообщений назначению организации;
- 3) совместимостью распоряжений и сообщений с индивидуальными потребностями и интересами работников;
- 4) интеллектуальными и физическими возможностями сотрудников.

В рамках концепции Мэри Паркер Фоллетт (*Mary P. Follett*) «власть вместе с кем-либо» вместо «власти против кого-либо» реализация власти (которую Фоллетт не отделяла от авторитета) для достижения поставленной цели должна осуществляться совместно всем персоналом данной организации. Власть должна быть кооперативной, а не принудительной. Идея «власти с кем-либо» может быть воплощена в форме взаимосвязанного поведения-процесса, в котором человек в качестве менеджера может оказать влияние на других менеджеров, тогда как они, в свою очередь, воздействуют на него. В то же время перед работниками открываются каналы связи, через которые они могут обмениваться информацией с менеджерами.

Честер Барнард выдвинул теорию восприятия, согласно которой процесс власти в организации осуществляется не по цепи команд сверху вниз, а, наоборот, снизу вверх. Персонал организации является реальным носителем власти, так как люди решают, подчиняться или нет распоряжениям руководителя, имеющего формальную власть, в каком объеме и где именно может быть применена власть. Этот субъективный элемент власти, в отличие от объективного (содержание команд) определяет степень восприятия власти. Восприятие команд зависит от:

- 1) понимания подчиненными их сути;
- 2) соответствия команд назначению данной организации;
- 3) степени противоречивости личным интересам работников;
- 4) соответствия физическим и умственным способностям работников.

На основании этого Ч.Барнард сформулировал концепцию принятия организационных полномочий. Если подчиненный не принимает полномочий от руководителя, то передачи полномочий не происходит (рис. 3.5).

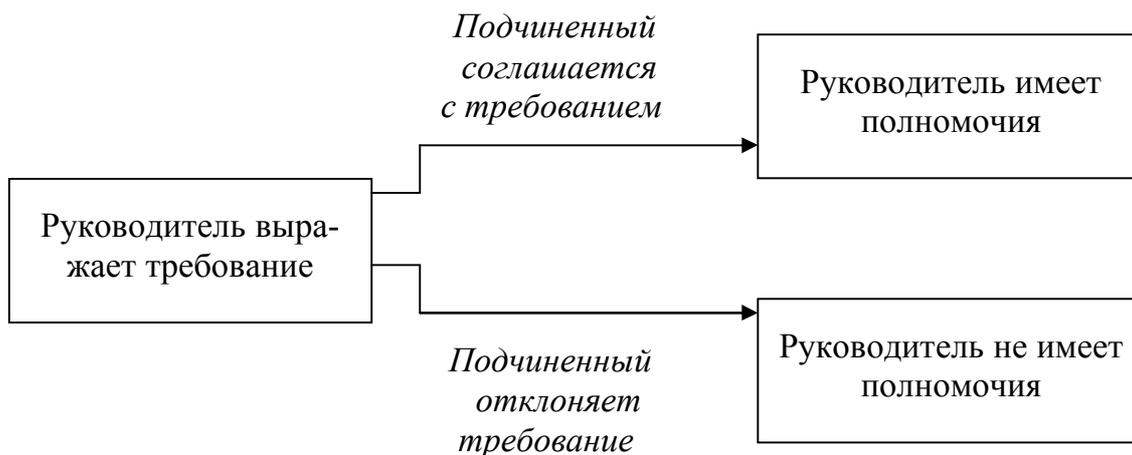


Рис. 3.5. Концепция принятия организационных полномочий

Как мы видим, данная концепция признает существование такой власти, которая влияет на возможности руководителя применять свои полномочия.

Необходимо понимать отличие полномочий от власти. **Полномочия** – это делегированное, ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия ее сотрудников на выполнение заданий. Власть представляет собой реальную возможность влиять на ситуацию.

Таким образом, в условиях организации власть только частично определяется иерархией. Объем власти у руководителей определяется не уровнем их формальных полномочий, а степенью зависимости от другого лица: уровень влияния облеченного властью лица *A* на лицо *B* равен степени зависимости лица *B* от лица *A*. Это означает, что чем больше подчиненный зависит от своего руководителя, тем большей властью над подчиненным обладает руководитель. Дейвид Меканик сделал вывод, согласно которому внутри организаций одно лицо делает других зависимыми от него путем контроля доступа руководителя к информации, людям и инструментарию. Информация включает знания об организации, людях, нормах, процедурах, методах и т.д. Люди – это члены организации, от которых зависит само существование организации. Инструментарий – это ресурсы организации (оборудование, финансы, психология и т.п.).

Научные исследования подтвердили, что подчиненные обладают властью, с помощью которой они могут ограничивать доступ к информации, людям, ресурсам. Все мы хорошо знаем ситуации, когда даже секретарь руководителя может обладать властью над самим руководителем. Например, секретарь иногда принимает решение о доступе подчиненных к руководителю и т.п. Руководители должны осознавать тот факт, что подчиненные тоже обладают властью. Поэтому использование своей власти руководителем в полном объеме в некоторых ситуациях нежелательно, поскольку

может привести к сопротивлению со стороны подчиненных. Подчиненные могут дать отпор руководителю, показав, что они тоже что-то значат. Это может привести к дисфункциональным последствиям. Поэтому эффективный руководитель должен поддерживать разумный баланс власти: достаточный для обеспечения достижения целей и не вызывающий у подчиненных чувство непокорности (рис. 3.6).

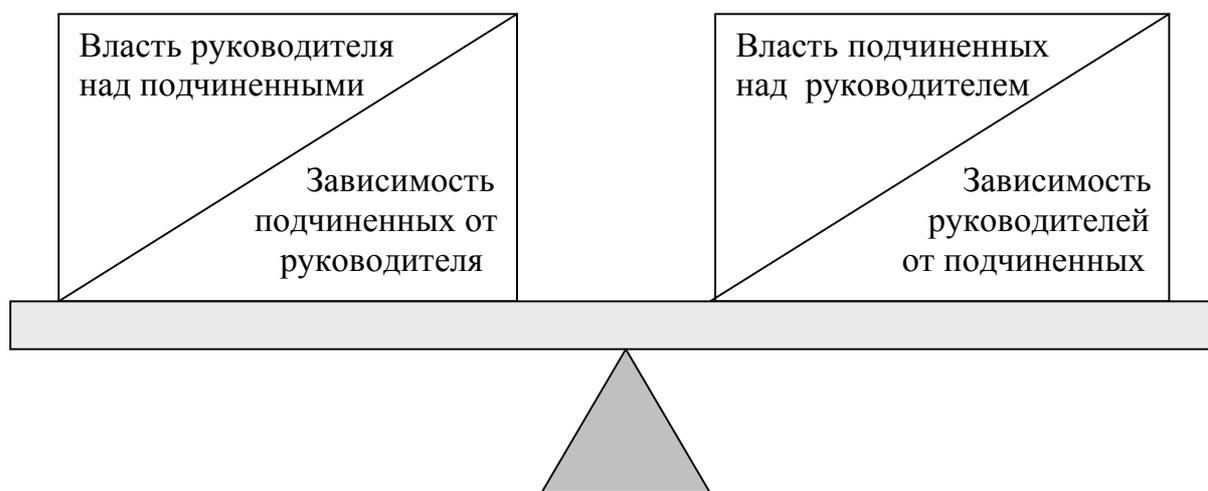


Рис. 3.6. Баланс власти

Кроме подчиненных, над руководителем могут иметь власть и его коллеги. Руководитель структурного подразделения, например, главный бухгалтер, может увеличить свою власть, дав другому руководителю подразделения, например, начальнику отдела маркетинга, возможность увидеть, что он зависит от него в вопросах финансовых ресурсов. Эффективный руководитель с высокой потребностью власти никогда не будет отдавать распоряжения в приказной форме, а постарается убедить других в необходимости желательного поведения. Руководитель с низкой потребностью власти поведет себя другим образом.

Р. Кантер (*Kanter, 1979*) считает, что наделение подчиненных дополнительной властью отвечает коренным интересам менеджеров. Она предполагает, что способность руководителя оказывать влияние на других людей не зависит от межличностных факторов, например, от выбора соответствующего ситуации стиля поведения. Скорее она определяется использованием менеджерами должностных полномочий в целях укрепления своей власти в организации. Более вероятно, что сотрудники последуют за сильными и влиятельными менеджерами, чем за слабыми и обособленными. Р.Кантер выделяет четыре организационных фактора, оказывающих воздействие на власть менеджера:

- **Правила, относящиеся к работе.** Чем их больше, тем меньше власти у менеджера.

- **Вознаграждение за нововведения.** Щедрое вознаграждение инициативы сотрудников способствует укреплению власти менеджеров.
- **Внешний контакт.** Чем больше у менеджера возможностей для внешнего контакта, тем шире его властные полномочия.
- **Контакт с руководством.** Чем больше у менеджера возможностей для контакта с руководством, тем крепче его власть.

Данные факторы определяют природу работы и характер связей менеджера и обуславливают три элемента его власти:

- **Ресурсы.** Денежные средства и другие ресурсы, которые могут быть использованы для наделения статусом или вознаграждения своих сторонников.
- **Информация.** Представление о происходящих событиях, планах и возможностях производства.
- **Поддержка.** Способность получить поддержку высшего руководства или внешнюю помощь в осуществлении планов менеджера, особенно в тех случаях, когда они связаны с определенным риском.

Чем больше элементов власти находятся в распоряжении менеджера, тем скорее его подчиненные проявляют готовность к сотрудничеству, так как не сомневаются в способности руководителя претворить планы в жизнь. Такой менеджер имеет в организации немалый вес, обладает возможностью оказывать воздействие на ее политику.

Проще всего обретается власть во время рабочего процесса, требующего выполнения разнообразных действий (не рутинные задания), результатом которого является признание (заметность и внимание) или уместность (центральное положение по отношению к проблемам и вопросам организации). Расширению властных полномочий менеджера способствуют его сетевые взаимодействия, позволяющие получать информацию быстрее, чем посредством официальных систем коммуникации. Еще один источник власти – подчиненные, способные взять на себя часть управленческих обязанностей и поддержать вместе с другими работниками планы менеджера. Данный источник власти реализуется через привлечение сотрудников к участию в управлении.

Менеджеры должны научиться грамотно пользоваться властью. Как недостаток власти, так и злоупотребление ею приводят к неэффективности. Менеджеры должны стремиться к тому, чтобы уровень властных полномочий был адекватным ситуации (рис. 3.7). Для этого они должны владеть и развивать следующие управленческие навыки:

- приобретение власти (преодоление чувства беспомощности);
- эффективная трансформация власти в межличностное влияние.



Рис. 3.7. Уровни власти

Наказание как стратегия влияния

Исследования выявили три наиболее распространенные стратегии влияния: наказание, сотрудничество, убеждение (табл. 3.11).

Таблица 3.11

Стратегии влияния

Стратегии	Косвенный подход	Прямой подход
Наказание: заставить подчиненных выполнить ваше распоряжение	1. Запугивание (давление)	2. Принуждение (угрозы)
Сотрудничество: сделать так, чтобы подчиненные хотели выполнить ваше распоряжение	3. Снискание расположения (наложение обязанностей)	4. Переговоры (обмен)
Убеждение: помочь другим понять, почему им следует выполнить ваше распоряжение	5. Апеллирование к индивидуальным ценностям (обращение к общим принципам)	6. Предоставление фактов (акцент на достоинствах и потребностях)

Стратегия наказания. Влияние при помощи наказания происходит, когда *A* пытается подчинить *B*, сообщая последнему, что если он не подчинится, то его ждут неприятности. Наказание сопряжено с принуждением (угрозами) или запугиванием (давлением). В основе этого влияния лежит право, которое дает занимаемая должность и формальный авторитет. **Прямое принуждение** состоит в угрозе применения санкций в том случае, если распоряжение лица, обладающего формальной властью, не будет выполнено должным образом. Осознание неотвратимости наказания, как правило, имеет большое дисциплинарное воздействие. **Запугивание** (давление) является косвенным методом наказания, поскольку в этом случае угроза только предполагается. В этом случае определяющую роль играют не санкции менеджера, а его действия, которые он может предпринять в случае отказа подчиненного выполнять требования. Запугивающие действия могут принимать такие формы, как критика, усиление акцента на авторитете властного лица и неопытности исполнителя, поручение заведомо невыполнимых заданий, игнорирование, давление со стороны коллег и др.

Стратегии влияния через наказание основаны на том допущении, что страх исполнителя иногда является достаточным мотивом, чтобы побудить человека выполнять поручения, с которыми он внутренне не согласен. Как правило, угрозы срабатывают на короткое время, пока подчиненный находится в «зоне страха», то есть боится руководителя.

Ситуации, в которых целесообразно использовать стратегию наказания, ее достоинства и недостатки приведены в табл. 3.12.

Таблица 3.12

Характеристика стратегии наказания

Ситуации	Достоинства	Недостатки
1	2	3
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Соотношение влияния в пользу лица, оказывающего воздействие ➤ Степень зависимости и взаимозависимости в пользу лица, оказывающего воздействие ➤ Необходимость подчинить лицо, на которое оказывает воздействие, с целью получения нужного результата ➤ Отсутствие приверженности работе лица, на которое оказывается воздействие 	Быстрое прямое действие	<p>Снижение приверженности работе, творчества, инициативы.</p> <p>Рост сопротивления со стороны подчиненных, перерастающего в открытую или скрытую оппозицию.</p> <p>Ухудшение взаимоотношений (скованность, страх, месть, обида, нежелание общаться с руководителем).</p>

1	2	3
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Наличие сильных эмоций, связанный с ситуацией (страх, покорность и т.п.) ➤ В основе взаимоотношений лежит уважение к формальной власти, основанное на традициях ➤ Кризисные ситуации ➤ Наличие конкурирующих целей сторон, не зависящих друг от друга ➤ Возможность замены исполнителей 		<p>Дополнительные затраты ресурсов, связанные с созданием эффективной системы контроля.</p> <p>Потеря авторитета и доверия.</p> <p>Необходимость усиления серьезности угроз.</p> <p>Нарушение прав подчиненных.</p> <p>Нарушение этических норм</p>

Сотрудничество как стратегия влияния

Стратегия сотрудничества (взаимной выгоды, обмена) – это самая распространенная и эффективная стратегия влияния в организации. Эту стратегию можно применять как «по горизонтали», так и «по вертикали». Сотрудничество базируется на принципе удовлетворения интересов обеих сторон. Прямой формой его выражения является соглашение об обмене, выгодном для обеих сторон. Согласно Аллану Коэну и Дэвиду Брэдфорду (*Allan Cohen, David Bradford, 1990*), каждый человек имеет большее влияние, чем предполагает, поэтому предметом обмена могут быть самые разные ресурсы («валюты»), каждый из которых может стать основой для приобретения влияния. Примеры каждого из типов «валют» приведены в табл. 3.13.

Таблица 3.13

Типы «валют», используемых для приобретения власти

Блага, связанные с мотивацией, воодушевлением	
1	2
Широкая перспектива	Участие в решении задач, которые имеют большое значение для подразделения, всей фирмы, клиентов или общества в целом
Совершенство	Возможность решать действительно важные задачи на высоком уровне
Правильность с точки зрения морали	Делать то, что не просто эффективно, но и соответствует высоким моральным стандартам

1	2
Блага, связанные с решением задач	
Новые ресурсы	Добывание денег, поиск дополнительных помещений, увеличение бюджета, персонала и т.д.
Вызов/обучение новому	Выполнение задач, которые приводят к приобретению новых навыков и росту способностей
Поддержка в решении задач	Получение помощи при выполнении текущих проектов или решении каких-то нежелательных задач Получение непосредственной или негласной поддержки или помощи при реализации проектов и решений
Быстрое информирование	Быстрый ответ на запросы и просьбы Доступ к организационным и техническим знаниям
Блага, связанные с позицией	
Признание	Признание усилий, достижений или способностей
Заметность	Возможность быть замеченным руководителями и другими влиятельными в организации людьми
Репутация	Возможность показать себя компетентным и ответственным сотрудником
Быть «своим»	Ощущение, что сотрудник находится в центре событий, является «своим» в организации
Контакты	Возможность контактов с другими сотрудниками
Блага, связанные с межличностными отношениями	
Понимание	Если сотрудник бьет тревогу по поводу каких-либо проблем, к нему прислушиваются
Принятие/ включение	Близость и дружба
Личная поддержка	Личная и эмоциональная поддержка
Блага, связанные с личностью	
Благодарность	Возможность получить одобрение
Влияние/ вовлеченность	Возможность влиять на решение важных задач
Утверждение своего «я»	Возможность реализовать свои ценности, индивидуальность, испытывать самоуважение
Комфорт	Возможность избежать трудностей
<i>Источник. Allan R. Cohen and David L. Bradford, Influence Without Authority (New York: John Wiley & Sons, 1990). Copyright © 1990 Allan R. Cohen and David L. Bradford</i>	

Как видно из табл. 3.13, стратегия сотрудничества может иметь множество видов и вариантов. Она может быть эффективной независимо от соотношения власти или зависимости людей друг от друга. Однако для того, чтобы эта стратегия оказалась действенной, всегда должна существовать определенная степень взаимозависимости. Данная стратегия может использоваться также в ситуациях, когда просто подчинения недостаточно и требуется сознательная приверженность работе и лояльность, когда время не ограничивается определенными рамками, а партнеры придерживаются одних и тех же ценностей. При использовании стратегии сотрудничества необходимо учитывать степень взаимоотношений партнеров. Если отношения построены на взаимном доверии, то обмен «валютами» может происходить с задержкой, а если взаимоотношения носят конкурентный характер, то одновременный обмен «валютами» будет лучшим решением.

Стратегия сотрудничества, в отличие от стратегии наказания, способствует укреплению отношений стороны.

Характеристика стратегии сотрудничества приведена в табл. 3.14.

Таблица 3.14

Характеристика стратегии сотрудничества

Ситуации	Достоинства	Недостатки
Взаимозависимость сторон	Хорошие взаимоотношения	Ожидание конкретного вознаграждения за конкретную деятельность
Наличие ресурсов, ценных для другой стороны	Отсутствие необходимости обоснования	Обманутые ожидания, нечестное ведение дел, манипулирование
Наличие времени для переговоров		
Наличие установленных норм обмена		
Взаимное доверие		

Убеждение как стратегия влияния

Стратегия убеждения – это эффективная передача своей точки зрения. Убеждение основано на власти примера и власти эксперта. Исполнитель полностью понимает, что именно он делает и почему он это делает. Руководитель, который влияет путем убеждения, не говорит исполнителю прямо, что надо делать, а как бы «продает» исполнителю то, что нужно сделать. При этом руководитель молчаливо допускает, что исполнитель

обладает какой-то долей власти, а также признает свою зависимость от исполнителя. Активно добиваясь согласия, руководитель оказывает очень сильное воздействие на потребность исполнителя в уважении. Влияние убеждения основано на удовлетворении потребностей исполнителя, что является мощным фактором мотивации. Чтобы добиться влияния путем убеждения, руководитель может использовать как **рациональные** (логические), так и **эмоциональные** методы воздействия. Рациональные методы убеждения основаны на «здравом смысле» исполнителя. Руководитель должен обосновать состоятельность своего предложения, опираясь на конкретные факты, доказывающие достоинства предлагаемого решения. Предложение должно сопровождаться достаточно убедительным утверждением, например: «Если вы не сможете решить данную проблему, мы потеряем 10 тыс. грн.». Целью стратегии убеждения является достижение согласия на уровне усвоенного обязательства, с которым человек внутренне согласен. Поскольку фокус согласия направлен на приемлемое поведение, обязательство требует понимания обеими сторонами, что и почему нужно делать. Подчиненного обучают принципам и общим установкам, после чего ему предлагается самостоятельно убедиться в целесообразности предложенного варианта. Потребность в контроле при этом снижается, что способствует проявлению инициативы, ответственности и креативности сотрудников. Этот подход лучше всего подходит для ситуаций, когда ваш партнер в худшем случае может отклонить ваше предложение, не имея намерений причинить вам вреда.

Согласно исследованиям, работа людей, опирающихся на разум и логику, высоко оценивается высшим руководством. Эти люди менее подвержены производственным стрессам и испытывают большее удовлетворение от своей работы. Люди, использующие другие стратегии, обычно имеют более низкий служебный статус, подвержены стрессам и испытывают неудовлетворенность от своей работы.

Использование **эмоций** как средства влияния осуществляется, как правило, косвенно. При этом руководитель должен исходить из личных ценностей и целей противоположной стороны. В процессе эмоционального убеждения рекомендуется использовать такие «усиливающие» аргументы, как призывы соблюдать традиции, проявлять лояльность к организации и ее членам, проявлять профессионализм, уважение к клиентам и т.п. Большинство харизматических лидеров широко используют эту стратегию для влияния на своих последователей.

Одним из методов стратегии убеждения является «продажа идей». Благодаря эффективной «продаже идей» вы можете привлечь внимание своего руководителя к своей идее или проблеме. В табл. 3.15 представлены стратегии влияния, основанные на «продаже идей».

Стратегии влияния путем «продажи идей»

Принцип	Описание
1	2
Конгруэнтность	Идея должна соответствовать вашей позиции и роли. Новую идею, относящуюся к компьютерной сфере, легче будет обработать специалисту в сфере компьютерных технологий, а не работнику отдела продаж
Убедительность	Поддерживайте имидж абсолютно надежного человека: честного, открытого, бескорыстного и прямого. Докажите другим, что в основе вашей инициативы не стремление к достижению личной выгоды, а забота об общем благе. Идею, которая выглядит, как направленная на заботу о собственных интересах, намного труднее продать
Коммуникация	Добейтесь или поддерживайте доступ к широкой информационной сети. Используйте разнообразные каналы коммуникаций: непосредственное общение, служебные записки, электронную почту, конференции, колонки новостей и т.п.
Совместимость	Избранные вами темы должны соответствовать, гармонизировать специфике и задачам работы организации. Избегайте тем и идей, противоречащих культуре компании
Решаемость	Задача должна быть разрешимой. Покажите, что она имеет решение. Приведите возможные альтернативы ее решения. Неразрешимые проблемы не привлекают к себе внимание
Выгода	Покажите, какие долговременные выгоды сулит ваша идея организации или менеджеру. Чем выше потенциальная выгода, тем больше вероятность того, что ваша идея привлечет к себе должное внимание
Компетентность	Определите уровень компетенции, необходимый для решения данной задачи. Идея с большей вероятностью привлечет внимание, если будет ясно, что для ее реализации есть необходимый опыт у работников организации, а лучше всего, если она в сфере компетентности вашего топ-менеджера или начальника
Ответственность	Укажите рамки и зоны ответственности, если руководитель будет внедрять идею. Особо отметьте негативные последствия, к которым может привести игнорирование данной проблемы или несвоевременное решение

1	2
Презентация	Убедитесь в том, что идея выражена достаточно четко, вызывает позитивные эмоции и сопровождается всеми необходимыми данными и новой информацией. Слишком сложная и невнятная информация не привлекает к себе должного внимания, так что идея должна быть выражена точно и просто
Пакетирование	Объединяйте простые идеи с другими важными идеями, которые интересуют высшее руководство. Акцентируйте внимание на взаимосвязи данной идеи с идеями, направленными ранее
Коалиции	Данная идея должна поддерживаться другими людьми, которые хотят ее поддержать. Создайте такую коалицию, чтобы вашу идею было трудно проигнорировать
Наглядность	Публичное представление и продажу идеи всегда следует предпочитать ее частному обслуживанию. Чем большему числу сотрудников будет известна ваша идея, тем скорее ею заинтересуется руководитель
<i>Источник.</i> Adapted from Dutton, J.E., and Ashford, S.J., (1993). Selling issues to top management. <i>Academy of Management Review</i> , 18(3). – P. 397-428	

Степень влияния путем убеждения зависит от следующих факторов:

- доверие к руководителю;
- соответствие аргументации интеллектуальному уровню подчиненных;
- совпадение целей и ценностей сторон, а не наличие системы вознаграждения или наказания;
- наличие привлекательных черт характера руководителя.

Характеристика стратегии убеждения приведена в табл. 3.16.

Таблица 3.16

Характеристика стратегии убеждения

Ситуации	Достоинства	Недостатки
Наличие времени для дискуссии	Использование различных источников власти	Медленное воздействие
Общие ценности и цели	Усиление мотивации	Неопределенность эффективности воздействия
Взаимное уважение и доверие	Повышение производительности	Одноразовое действие
Наличие устойчивых отношений		
Стремление добиться приверженности работе и качества		

Методы влияния путем убеждения представлены в табл. 3.17

Таблица 3.17

Методы влияния путем убеждения

<ol style="list-style-type: none"> 1. Постарайтесь точно определить потребности лица, на которого оказывается влияние, и апеллируйте к эти потребностям. 2. Начинайте разговор с мысли, которая придется по душе слушателю. 3. Постарайтесь создать образ, вызывающий доверие и ощущение надежности. 4. Просите немного больше, чем вам на самом деле нужно и хочется (для убедительности приходится иногда делать уступки). Этот метод может обернуться против вас, если вы запросите слишком много. 5. Говорите, сообразуясь с интересами слушателей, а не со своими собственными. Частое повторение слова «Вы» поможет слушателю понять, какое отношение к его потребностям имеет то, что Вы, влияющий, хотите, чтобы он сделал. 6. Если высказывается несколько точек зрения, постарайтесь изложить последние аргументы, ибо, услышанные последними, они имеют больший шанс повлиять на аудиторию

Некоторые люди считают, что убеждение является своего рода манипулированием. Однако эти методы влияния имеют принципиальные различия, которые приведены в табл. 3.18.

Таблица 3.18

Сравнительная характеристика убеждения и манипулирования

Убеждение	Манипулирование
Ясность и прямота	Скрытость и введение в заблуждение
Уважение независимости партнера	Неуважение к партнеру
Доверие способности партнера разумно оценить факты	Недоверие способности принимать решения
Демократизм	Скрытый, «иллюзорный демократизм», нежелание делиться властью с другими

Менеджеры-манипуляторы используют те же цели, что и авторитарные лидеры, но используют более тонкую тактику. Они прибегают к демократическому стилю потому, что он обезоруживает людей и поэтому делает их особенно чувствительными к манипулятивным воздействиям.

Примеры стратегий влияния приведены в табл. 3.19.

Таблица 3.19

Примеры стратегий влияния

Наказание (устрашение, принуждение)	
Общая формула:	«Если вы не выполните моих распоряжений, вы серьезно пожалеете об этом»
Угроза:	«Если вы не подчинитесь, я буду вынужден наказать вас»
Социальное давление:	«Все участники группы согласились; каково ваше решение?»
Достаточно:	«Я перестану придираться к вам, если вы согласитесь со мной»
Воспринимаемая нехватка и давление времени:	«Если вы не приступите к немедленным действиям, вы упустите возможность/случай решить проблему для блага других»
Забота о других:	«Ваше несогласие может принести вред/неприятности другим»
Сотрудничество (обмен и объединение усилий)	
Общая формула:	«Если вы хотите сделать X, то получите Y»
Обещание:	«Если вы справитесь с работой, я награжу вас»
Уважение:	«Люди, мнением которых вы дорожите, будут думать о вас лучше (хуже), если вы пойдете (не пойдете) на уступки»
Предварительное условие:	«Если я выполняю ваши пожелания, согласитесь ли вы это сделать ради меня?»
Обязательство:	«Надеюсь, вы помните о том, сколько я для вас сделал?» («Хотя я это и подозреваю, надеюсь, это не приведет к появлению в будущем у меня обязательств?»)
Взаимный компромисс:	«Мне пришлось снизить начальную цену, чтобы добиться вашего согласия» (сколько бы необоснованной ни была моя исходная позиция)
Расширение обязательств:	«Мне нужно только небольшое одолжение» («Но позже я обращусь за большим одолжением»)

Убеждение (основано на фактах, потребностях и индивидуальных ценностях)	
Общая формула:	«Я хочу, чтобы вы сделали X, поскольку это согласуется с/ хорошо для/, необходимо для ...»
Доказательство:	«Эти факты/ мнения специалистов наглядно демонстрируют правильность моей позиции/ требования»
Потребность:	«Именно это мне и нужно; не хотите ли мне помочь?»
Достижение цели:	«Если вы согласитесь со мной, вы скорее достигнете своих личных целей»
Соответствие принятым ценностям:	«Эта работа соответствует вашим обязательствам по отношению к X»
Способность:	«Эта попытка будет успешной, если мы учтем ваши способности/ опыт»
Лояльность:	«Поскольку мы друзья/ представители меньшинства, не хотите ли вы сделать это?»
Альтруизм:	«Группа нуждается в вашей поддержке, так что сделайте это на благо всех нас»

Противоречия (парадоксы) власти

Власть – сложный феномен, состоящий из множества противоречий. Противоречиями (или парадоксами) власти являются следующие.

Во-первых, хотя многие люди в организациях и воспринимают власть как враждебную силу, многие предпочитают работать под руководством властного начальника, который располагает ресурсами и информацией и чей успех приносит признание не только самому начальнику, но и подчиненным. Самой распространенной проблемой в организациях является не избыток власти, а безвластие. Согласно Р. Кантер (*R. Kanter, 1992*), безвластие приводит к неэффективному управлению, для которого характерна мелочность, стремление к диктату и жестокой регламентации. Ответственность без власти, подкреплённой ресурсами, является источником напряжения и стресса. Перечень факторов, способствующих росту или потере власти, согласно Кантер, приведены в табл. 3.20.

Таблица 3.20

*Факторы, способствующие росту или потере
власти, согласно Кантер*

Факторы	Влияние усиливается, когда значение фактора...	Влияние ослабляется, когда значение фактора...
Правила, обуславливающие выполнение работы	Мало	Много
Предшественники, выполнявшие эту задачу	Мало	Много
Стандартные процедуры и алгоритмы	Мало	Много
Разнообразие, вариативность	Высокое	Низкое
Поощряется ли надежность и предсказуемость	Нет	Да
Поощряются ли инновации	Да	Нет
Возможность гибко использовать сотрудников	Присутствует	Отсутствует
Нужно ли получать одобрение при принятии необычных решений	Нет	Да
Физическое местоположение	Центральное	Периферийное
Известность работы для публики	Высокая	Низкая
Отношение решаемых задач к основным текущим проблемам	Центральное	Периферийное
Задачи решаются в основном	Вне подразделения	Внутри подразделения
Интенсивность межличностных контактов при выполнении работы	Высокая	Низкая
Контакт с высшим руководством	Постоянный	Эпизодический
Участие в различных программах, конференциях, совещаниях	Активное	Эпизодическое
Участие во временных рабочих группах для решения специальных задач	Активное	Эпизодическое
Перспективы должностного роста	Большие	Ограниченные

Во-вторых, чрезмерное применение власти способствует уменьшению влияния руководителей. Исследования Кантер показали, что тактика угроз и манипуляций вызывает сопротивление тех, кто стал объектом такого влияния.

В-третьих, согласно Д. Кипнису (*D. Kipnis, 1976*), человек, который часто использует силу власти и влияния, подвержен изменениям, которые приводят к искажению его самооценки и неверному восприятию подчиненных. Постепенно он начинает переоценивать свою значимость и собст-

венный вклад в работу и недооценивать значимость и вклад других работников. Тенденция к собственному величию приводит к злоупотреблениям.

В-четвертых, согласно Д.Бредфорду и А.Коэну (*D.Bradford, A.Cohen, 1998*), чем больше человек готов делиться, тем больше власти он приобретает. Готовность поделиться властью ее укрепляет, а не размывает. Руководители, которые делятся властью с подчиненными, усиливают их лояльность, укрепляют навыки принятия решений, повышают свой собственный авторитет, что позволяет получить более широкий доступ к ресурсам и информации.

Чтобы избежать негативных последствий чрезмерного употребления властью, необходимо:

- 1) строго следовать принципам этики;
- 2) исключить возможность получения бесконтрольной власти;
- 3) разделить власть с подчиненными;
- 4) создать атмосферу лояльности к другому мнению.

Нейтрализация попыток влияния

В практике управленческой работы широко известны случаи, когда индивиды, занимающие властные позиции, пытаются сделать зависимыми от себя других людей. Тенденция руководителей к злоупотреблению своим должностным положением стала предметом исследования (*R.Bies and T.Tripp, 1988*). Анализ «токсического эффекта тирании в организациях» выявил характеристики руководителей, злоупотребляющих своей властью, которые представлены в табл. 3.21.

Таблица 3.21

- Микроменеджер – одержимость мелочами и стремлением достигнуть совершенства.
- Необоснованная решительность – любой пустяк представляется ему чем-то жизненно важным и требующим немедленного разрешения.
- Непредсказуемые смены настроения – полнейшая непредсказуемость реакций.
- Категоричность в вопросах лояльности и подчинения – исходит из принципа «либо за меня, либо против меня».
- Неуважение – публичная критика подчиненных, осмеяние.
- Капризы – своеволие и лицемерие.
- Использование своей власти в личных целях – «сильному позволено все».

Источник. Adapted from Bies, R.J., and Tripp, T.M. (1988). Two faces of the powerless: Coping with tyranny in organizations. In R.M.Kramer and M.A.Neale (Eds). Power and influence in organizations. Thousand Oaks. CA: Sage

Данные, представленные в табл. 3.21, помогут при выборе стратегий нейтрализации попыток нежелательного воздействия. Менеджеры должны научиться избегать взаимоотношений, при которых индивиды, занимающие властные позиции и склонные к злоупотреблению своим должностным положением, пытаются сделать зависимыми от себя других людей. Известно, что односторонняя зависимость контрпродуктивна. Безвластие, как и чрезмерная власть, приводят к негативным последствиям. Многие люди подчиняются влиянию других людей по следующим причинам: во-первых, они не осознают лежащей в основе решений властных руководителей социальной динамики; во-вторых, они опасаются оказывать значительное сопротивление. Поэтому, чтобы не попасть в зависимость от других людей, необходимо развивать навыки сопротивления попыткам нежелательного влияния. Поскольку власть является прямой противоположностью зависимости, то необходимо уметь устранять ограничения, обусловленные зависимым положением. Методы нейтрализации попыток нежелательного влияния представлены в табл. 3.22.

Таблица 3.22

Методы нейтрализации стратегий влияния

Стратегии влияния	Методы нейтрализации нежелательного влияния
Стратегия наказания (принуждения)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Используйте уравнивающие силы, чтобы сменить зависимость на взаимозависимость. 2. Не позволяйте эксплуатировать себя. 3. Активно сопротивляйтесь
Стратегия сотрудничества (обмена)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проанализируйте намерения каждого поощрения или благодеяния. 2. Противодействуйте индивидам, прибегающим к использованию тактики манипулятивных переговоров. 3. Отказывайтесь от переговоров с лицами, которые придерживаются тактики силового давления.
Стратегия убеждения	<ol style="list-style-type: none"> 1. Укажите на негативные последствия, к которым может привести достижение согласия. 2. Отстаивайте свои права. 3. Отвечайте на требование решительным отказом

Методы, представленные в табл. 3.22, используются в порядке иерархии, начиная с первого и переходя к следующему, если предыдущие не смогли нейтрализовать влияние.

3.5. Делегирование полномочий как инструмент власти

Делегирование полномочий тесно связано с мотивацией, влиянием и лидерством. *Делегирование* как термин, используемый в управлении, означает передачу задач и полномочий лицу, который берет на себя ответственность за их выполнение.

Делегирование – передача задач и полномочий подчиненному, который принимает на себя ответственность за их выполнение

Полномочия - ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия сотрудников на выполнение задач

Ответственность - обязательство выполнять задачи и отвечать за их удовлетворительное решение

Полномочия – ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия сотрудников на выполнение задач.

И, наконец, ответственность – обязательство выполнять задачи и отвечать за их удовлетворительное решение.

Делегирование является ключевой деятельностью любого руководителя. Сущность управления заключается в умении добиться выполнения работы другими людьми. Поэтому делегирование представляет собой процесс, который превращает человека в руководителя. Если задачи не делегируются подчиненным, то руководитель будет вынужден выполнять их сам. К чему это может привести? Процесс делегирования представлен на рис. 3.8.

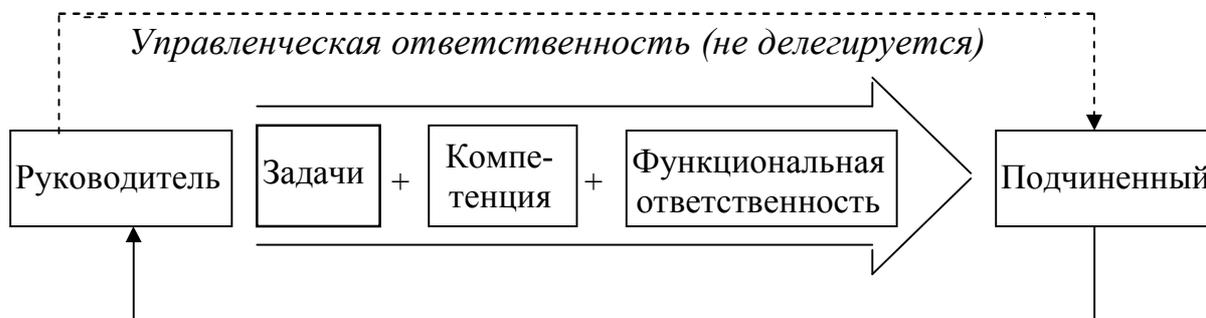


Рис. 3.8. Процесс делегирования

Руководитель одновременно с рабочей задачей делегирует необходимую компетенцию и ответственность в специальной форме (функциональная ответственность). Руководитель сохраняет за собой управленческую ответственность, которая не может быть делегирована.

Делегирование задачи может осуществляться *на длительный срок* (при этом руководитель поручает сотруднику самостоятельное выполнение задачи) и *разово*. При разовом делегировании (разовые поручения) сама задача остается в функциональной сфере руководителя.

В чем заключаются преимущества делегирования? Делегирование позволяет:

- 1) высвободить время руководителя;

- 2) использовать профессиональные знания и опыт сотрудников;
- 3) стимулировать развитие способностей, инициативы, самостоятельности и компетенции подчиненных;
- 4) позитивно воздействовать на мотивацию труда и удовлетворенность работой.

Как показал опыт, в большинстве случаев сотрудники реагируют на делегирование позитивно. Руководители, использующие делегирование, как правило, укрепляют свою власть и влияние.

Почему некоторые руководители редко используют делегирование в своей практике? Причины неудовлетворительного делегирования скрываются в особенностях личности руководителя, который или не осознает ценности делегирования, или не умеет делегировать. Успешное делегирование предполагает *готовность* (желание) и *способность* (возможность) делегировать.

Для достижения успеха в процессе делегирования одинаково важное значение имеют как руководители, так и подчиненные. Ньюмен перечислил причины сопротивления делегированию как со стороны руководителей, так и подчиненных (табл. 3.23).

Таблица 3.23

Причины сопротивления делегированию по Ньюмену

Сопротивление делегированию	
Со стороны руководителей	Со стороны подчиненных
1. Заблуждение «Я это сделаю лучше».	1. Удобнее спросить начальника, что делать, чем самому решать проблему.
2. Отсутствие способности руководить.	2. Боязнь критики за совершенные ошибки.
3. Отсутствие доверия к подчиненным.	3. Отсутствие информации и ресурсов, необходимых для успешного выполнения задания.
4. Боязнь риска.	4. Большая загрузка работой.
5. Отсутствие системы выборочного контроля для предупреждения руководства о возможной опасности отклонения от намеченной цели.	5. Отсутствие уверенности в себе.
	6. Отсутствие положительных стимулов дополнительной ответственности.

Основные правила делегирования представлены в табл. 3.24.

Основные правила (техника) делегирования

Техника делегирования	
Для руководителей	Для подчиненных
<ol style="list-style-type: none"> 1. Подбор подходящих сотрудников в зависимости от профессиональных качеств и индивидуальных способностей. 2. Распределение сферы ответственности. 3. Координация выполнения порученных задач. 4. Стимулирование и консультирование подчиненных. 5. Оценка работы сотрудников (похвала, конструктивная критика). 6. Пресечение попытки переделегирования (обратного или последующего). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Самостоятельное выполнение делегированного задания. 2. Принятие ответственности за выполнение задания. 3. Своевременное и подробное информирование руководства о ходе выполнения задания. 4. Информирование руководства об отклонениях в выполнении задания. 5. Координирование своей деятельности с коллегами и обмен информацией. 6. Повышение квалификации по ходу выполнения задания.

Для руководителя проблема делегирования состоит в том, сколько задач он должен делегировать, чтобы разгрузить себя. Чем выше должность руководителя, тем больше времени он должен тратить на управленческую деятельность и тем меньше – на исполнительскую. Что должен делегировать руководитель и что не следует делегировать (табл. 3.25).

Таблица 3.25

Задания, подлежащие и не подлежащие делегированию

Что нужно делегировать	Что не нужно делегировать
<ul style="list-style-type: none"> • Рутинную работу • Специализированные задания • Частные задания • Подготовительную работу 	<ul style="list-style-type: none"> • Формулирование целей • Контроль результатов • Руководство сотрудниками, их мотивацию • Задачи особой важности • Задачи высокой степени риска • Необычные, исключительные задания • Актуальные, срочные задания, не оставляющие времени для объяснения и проверки • Задачи строго доверительного характера

Когда руководителю необходимо делегировать? Делегировать задачи руководитель должен в ежедневных рабочих ситуациях, а также в случае существенных изменений рабочей ситуации, требующей нового распределения функций и полномочий: при изменении структуры персонала (новое назначение, повышение, увольнение), реорганизация, кризисы, новые сферы деятельности, изменение компетенции.

Кому следует делегировать задачи? Руководитель должен делегировать полномочия сотрудникам, находящимся в его непосредственном подчинении. При этом необходимо делегировать полномочия не только опытным сотрудникам, готовым взять дополнительную работу и имеющим свободное время, но и сотрудникам, которые нуждаются в приобретении опыта.

При делегировании задач и полномочий следует использовать следующие правила:

1. Делегируйте заблаговременно, сразу же после составления плана.
2. Делегируйте с учетом способностей и возможностей сотрудников.
3. Делегируйте с учетом потребностей и поощрения сотрудников.
4. Делегируйте задачу целиком, а не отдельные ее части.
5. Объясните сотруднику продолжительность выполнения задания – отдельный случай или длительное делегирование.
6. Однородные задачи делегируйте одному и тому же сотруднику.
7. Убедитесь в том, может и хочет ли сотрудник взяться за решение задачи.
8. Не поручайте одну и ту же задачу двум сотрудникам одновременно, не знаящим об этом.
9. Передавайте сотруднику вместе с задачей полномочия и компетенцию, необходимые для ее выполнения.
10. Проводите инструктирование и предоставьте информацию, необходимую для выполнения задания.
11. Объясняйте цели задания.
12. Объемные и важные задания поручайте в форме приказа в письменном виде.
13. Давайте наставления о выполнении новых и сложных задач по пятиступенчатому принципу:
 - а) подготовьте сотрудника;
 - б) объясните задачу;
 - в) покажите, как надо делать;
 - г) доверьте дальнейшее выполнение под наблюдением и корректируйте его;
 - д) передайте задачу целиком и осуществляйте только контроль за ее выполнением.
14. Предоставляйте сотруднику возможность дальнейшего профессионального обучения.

15. Не вмешивайтесь в рабочий процесс без причин, тем самым подчеркивая делегирование.
16. Придайте сотруднику уверенность в себе.
17. Гарантируйте помощь и поддержку.
18. Проводите предварительный, текущий и заключительный контроль.
19. Оцените результаты работы.

При решении вопроса о делегировании можно использовать *АБВ-анализ*, который основывается на трех закономерностях:

- 1) важнейшие задачи (категория а) составляют примерно 15% от количества всех задач, которые решает руководитель. значимость этих задач (вклад в достижение цели) составляет примерно 65%;
- 2) важные задачи (категория б) составляют примерно 20% от общего числа задач и 20% значимости задач;
- 3) менее важные задачи (категория в) составляют 65% всех задач и 15% значимости задач.

Этапы решения задач с помощью АБВ-анализа представлены на рис. 3.9.



Рис. 3.9. Процесс АБВ-анализа

Классификация задач по важности и значимости представлена в табл. 3.25.

Таблица 3.25

Классификация задач по важности и значимости

Задачи А	Задачи Б	Задачи В
<i>Очень важные</i>	<i>Важные</i>	<i>Менее важные</i>
15% всех задач 65% общей значимости	20% всех задач 20% общей значимости	65% всех задач 15% общей значимости
Не делегировать	Частично делегировать	Делегировать, сокращать, вычеркивать

Чтобы делегирование было действенным, необходимо соблюдать соответствие между полномочиями и ответственностью. Руководитель должен делегировать работнику полномочия, достаточные для выполнения задач, за которые он принял на себя ответственность. Руководитель должен соблюдать принцип соответствия.

3.6. Наделение властью и участие в управлении

Розабет Кантер (1943) – известный американский ученый, социолог, считает, что наделение подчиненных властью отвечает интересам современных организаций. Она подчеркивает, что внедрение инноваций обеспечивает единственную возможность продвижения вперед. Реакция организаций на это требование времени должна заключаться в создании климата, благоприятствующего успешному применению инноваций. Ключевыми факторами при этом являются организационный климат и коммуникации, а основной проблемой – недостаточный обмен информацией. Работники, считает она, ощущают ограниченность полномочий и свою изолированность от принимающих важные решения менеджеров высшего звена. Поэтому в ответ на такой порядок они или стремятся к продвижению по служебной лестнице ради достижения власти, или переходят в состояние безразличия и начинают работать хуже. Менеджеры среднего звена так же оказываются в сложном положении: хотя, по мнению работников, они и обладают властью, в действительности же они должны выполнять решения, принятые высшим руководством. Результатом является бюрократизация организации и исчезновение стимулов к эффективному труду. При этом Р. Кантер подчеркивает важность вопросов участия в управлении, сотрудничества и командной работы.

Наделение сотрудников организации властью способствует устранению причин появления безразличия, бессилия и усилению чувства собственной значимости. Выделяют *пять подходов к наделению сотрудников властью*:

- 1) помощь сотрудникам в достижении высокого уровня знаний и навыков (обучение, тренинг и приобретение опыта);
- 2) расширение функций контроля сотрудников (предоставление большей свободы действий, сопровождающееся повышением ответственности за результаты труда);
- 3) ознакомление сотрудников с образцами успешных ролевых моделей (изучение опыта высокоэффективных коллег);
- 4) практика социального поощрения и убеждения (похвала, поощрения, обратная связь);

5) эмоциональная поддержка (способствует снижению уровня конфликтов, стрессов за счет более четкого определения роли сотрудника в выполнении задач).

Использование руководителями данных подходов способствует повышению уверенности, компетенции, возможности реализации своих способностей, их участию в процессе принятия решений (рис. 3.10).

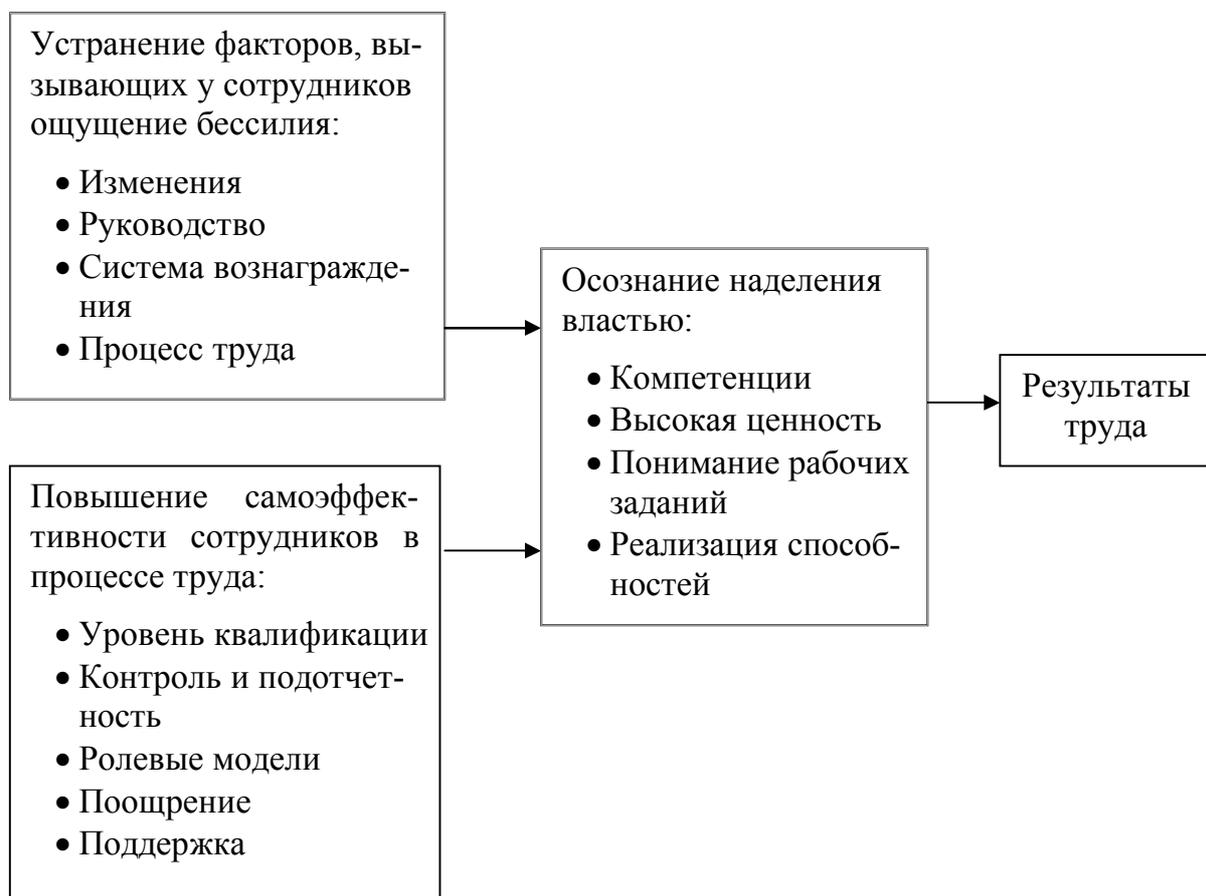


Рис. 3.10. Процесс наделения властью

Участие в управлении – ментальное и эмоциональное вовлечение индивидов в групповые ситуации, побуждающие их вносить личный вклад в достижение командных целей и разделять ответственность

Участие в управлении – ментальное и эмоциональное вовлечение индивидов в групповые ситуации, побуждающие их вносить личный вклад в достижение командных целей и разделять ответственность. Основные моменты этого определения – вовлечение, вклад и ответственность.

Ментальное и эмоциональное вовлечение предполагает психологическое вовлечение мыслящей личности, а не просто лица, выполняющего какое-либо задание.

Мотивация к увеличению вклада. Участие в управлении способствует повышению мотивации к достижению цели за счет развития творческой активности сотрудников.

Принятие ответственности. Участие в управлении побуждает членов организации к принятию ответственности за ее действия. Исполнители чужой воли превращаются в участников принятия решений, от которых зависит судьба организации.

Почему участие в управлении становится популярным? Участие сотрудников в управлении позволяет добиться высоких результатов и способствует усилению чувства удовлетворения трудом.

Модель процесса участия в управлении представлена на рис. 3.11.

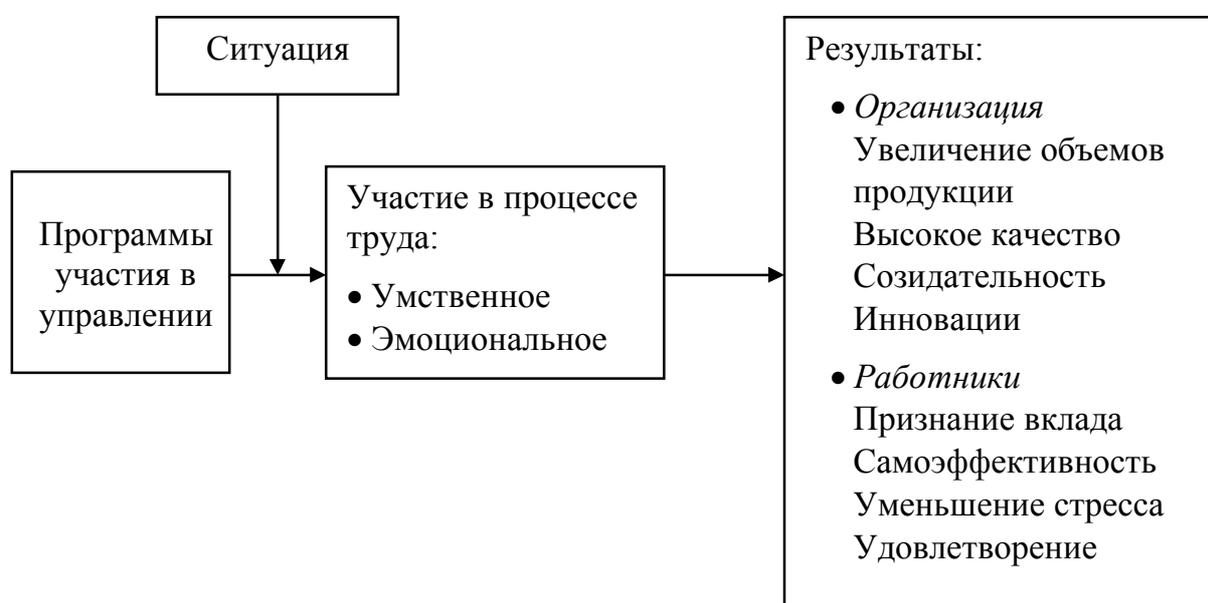


Рис. 3.11. *Процесс участия в управлении*

Каким образом участие в управлении отражается на властных полномочиях руководителя? Участие в управлении – процесс разделения власти между руководителями и сотрудниками, в основе которого лежит модель руководства, получившая известность как обмен «руководитель - член группы». Между руководителем и подчиненными, согласно этой модели, формируются взаимоотношения, в процессе которых руководитель делегирует свои полномочия сотрудникам в зависимости от их профессионального уровня и способностей, информирует, консультирует, вознаграждает или поощряет. Сотрудники, в свою очередь, вносят свой вклад в выполнение рабочих заданий и проявляют лояльность к руководителю. Важно понять, что участия в управлении расширяют и укрепляют властные полномо-

мочия как руководителей, так и подчиненных за счет роста уровня взаимодействия и взаимозависимости. Люди, вдохновленные потребностями более высокого уровня (власти, компетенции, успехе или самовыражении), работают гораздо эффективнее. В табл. 3.26 представлены два подхода к власти и влиянию, один из которых основан на формальной власти руководителя, второй – на участии в управлении.

Таблица 3.26

Два подхода к власти и влиянию

Автократический подход	Участие в управлении
<p><i>Власть (право):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Фиксированный объем • Исходит от властной структуры • Используется менеджментом • Распространяется сверху вниз 	<p><i>Власть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Переменный объем • Исходит от индивидов по формальным и неформальным каналам • Используется для обмена идеями и совместной деятельности • Распространяется как снизу вверх, так и сверху вниз

Практика участия в управлении наиболее эффективна в ситуациях, когда необходимо решить сложные, неструктурированные и требующие творческого подхода задачи.

Все большее распространение получают такие виды участия в управлении, как участие в прибыли и акционерной собственности. Те организации, которые эффективно реализуют программы участия в управлении, получают большое конкурентное преимущество.

РЕЗЮМЕ

1. Власть и влияние в контексте лидерства должны рассматриваться как выражение личной эффективности, как способность руководителя мобилизовать все ресурсы для достижения целей организации. Руководители, обладающие властью, могут активно влиять на поведение людей. Злоупотребление властью, ее недостаток или несбалансированное распределение в долгосрочной перспективе могут привести к дисфункциональным последствиям.

2. Изучению проблем власти и влияния посвящены исследования М.Вебера, М.П. Фоллетт, Дж. Пфедфера, Г. Саймона и др. Исследования этих и других ученых показали, что власть представляет собой многомерное явление. В настоящее время достигнуто общее согласие о том, что менеджеры должны понимать взаимосвязь четырех основополагающих понятий, характеризующих власть как управленческую задачу:

а) права, соответствующие служебному положению в организационной структуре, должны быть четко определены и доведены до сведения всех членов организации;

б) права, вытекающие из служебного положения, порождают легитимные ожидания ответственности;

в) опытные сотрудники ощущают свою ответственность за эффективное пользование правами, которыми они наделены;

г) способности, которыми обладают члены организации, могут оказаться важным источником влияния.

3. Необходимо различать понятия «авторитет», «власть» и «влияние». Термин «авторитет» означает общепризнанное влияние лица, основанное на знаниях, нравственных достоинствах, опыте. Термин «власть» означает потенциальную возможность индивида оказывать воздействие на деятельность и поведение других людей. Термин «влияние» означает не возможность, а способность индивида оказывать воздействие на поведение других людей, основанную на личных качествах.

4. Источники власти и влияния руководителя представляют собой ресурсы, используемые руководителем для оказания воздействия на поведение отдельных людей или групп. Власть может принимать разнообразные формы. Дж.Френч и Б. Райвен (1959) выделили следующие источники власти и влияния:

- власть, основанная на принуждении;
- власть, основанная на вознаграждении;
- экспертная власть;
- эталонная власть;
- законная власть и информационная.

К.Хейлс (1993) выделил ресурсы физической власти (сила индивида или обладание средствами, доступ к средствам принуждения), ресурсы экономической власти (богатство индивида или доход, доступ к ресурсам организации или право распоряжения ими), ресурсы власти знаний (административные, технические), ресурсы нормативной власти (убеждения, ценности, идеи, личные качества индивида, доступ к ценностям корпоративной культуры, идеям). Дж.Пфеффер (1992), Р.Кантер (1979), Дж.Коттер (1985) выделили такие источники власти, как официальная позиция в структуре организации, ресурсы, информация, компетентность, успешность, личная привлекательность, легитимность. Лидеры должны эффективно использовать все источники власти.

5. Для выбора эффективной стратегии влияния, основанной на различных источниках власти, лидеры должны оценить мотивационную основу человека, на которого оказывается влияние, определить источники власти, уметь правильно донести до подчиненных привлекательность последствий их активности, учесть ситуационные особенности, знать динамику власти в организации и правильно определить баланс.

6. Учеными выделено три стратегии влияния – наказание, сотрудничество и убеждение.

7. Лидеры должны хорошо понимать, что власть – это сложный феномен, состоящий из множества противоречий, основными из которых являются: восприятие власти как враждебной силы и в то же время стремление работать под руководством властного (а не безвластного) менеджера; тенденция к уменьшению влияния при использовании чрезмерной власти; переоценка личного вклада в достижение целей и недооценка вклада подчиненных.

8. Лидеры должны уметь нейтрализовать попытки злоупотребления властью.

ПРАКТИКУМ

1. Упражнения для самооценки.

Тест «А вдруг вы – харизматический руководитель?»

Инструкции. Прочтите внимательно каждое утверждение, приведенное в тексте, и определите, в какой степени оно соответствует вашему поведению. Проставьте соответствующий балл:

5 – в очень большой степени;
4 – в значительной степени;
3 – в умеренной степени;
2 – в незначительной степени;
1 – совсем не соответствует.

Утверждение	1	2	3	4	5
1. Я очень внимательно отношусь к мнению других людей	1	2	3	4	5
2. Я умею четко выражать свои мысли	1	2	3	4	5
3. Я заслуживаю доверия	1	2	3	4	5
4. Я проявляю заботу об окружающих	1	2	3	4	5
5. Я не прикладываю чрезмерных усилий, чтобы избежать неудачи	1	2	3	4	5
6. Я стараюсь внести больше смысла в работу других людей	1	2	3	4	5
7. Я стараюсь сосредоточиться на основном	1	2	3	4	5
8. Я умею четко изложить свою идею, часто в необычной форме	1	2	3	4	5
9. Я ответственно отношусь к своим обязанностям	1	2	3	4	5
10. Я очень уважаю себя	1	2	3	4	5
11. Я получаю удовольствие, принимая на себя точно просчитанный риск	1	2	3	4	5
12. Я помогаю другим чувствовать себя компетентным	1	2	3	4	5
13. Я имею четко выработанные приоритеты	1	2	3	4	5
14. Я стараюсь разобраться в чувствах окружающих	1	2	3	4	5
15. Заявив четкую позицию, я редко меняю свое решение	1	2	3	4	5
16. Я ориентируюсь на сильные стороны – свои и других людей	1	2	3	4	5
17. Я проявляю большой энтузиазм при выполнении сложных проектов	1	2	3	4	5
18. Я стараюсь внушать людям, что они все члены одного коллектива	1	2	3	4	5
19. Я могу заставить людей сосредоточиться на вопросах, которые считаю важными	1	2	3	4	5

20. Я открыто рассказываю людям о своей позиции	1	2	3	4	5
21. Я четко знаю, насколько вписываюсь в конкретный коллектив	1	2	3	4	5
22. Я учусь на ошибках; отношусь к ошибкам не как к бедствию, а как к полезному опыту	1	2	3	4	5
23. Я предпочитаю быть в курсе событий	1	2	3	4	5

Данная анкета позволяет определить, в какой мере в вашем характере представлены все шесть основных поведенческих шаблонов, которыми пользуются менеджеры, выполняя функцию руководства, а также возможные эмоциональные реакции на разные ситуации. Суммарный балл может быть от 4 до 20. Каждый вопрос призван определить меру, в которой вы используете тот или иной поведенческий шаблон либо вызываете то или иное чувство. Чем выше ваш балл, тем сильнее ваша харизма.

Индекс 1. Менеджмент, основанный на внимании (утверждения 1, 7, 13, 19). Ваш общий балл _____. Вы уделяете особое внимание людям, с которыми вам приходится общаться в процессе работы. Вы сосредоточены на основных моментах, которые упоминаются в данных утверждениях, и стремитесь к тому, чтобы так же поступали остальные люди. Вы хотите, чтобы люди точно знали, что именно имеет первостепенное значение.

Индекс 2. Менеджмент, основанный на смысле (утверждения 2, 8, 14 и 20). Ваш общий балл _____. Данный набор утверждений нацелен на оценку ваших навыков межличностного общения, в частности, вашей способности передать смысл того, что вы стремитесь донести до других людей, даже если для этого приходится изобретать принципиально новые способы.

Индекс 3. Менеджмент, основанный на доверии (утверждения 3, 9, 15, 21). Ваш общий балл _____. Основной фактор – то, насколько доверяют вам окружающие, что определяется вашим стремлением выполнять данные обещания, избегать резких изменений своего мнения и всегда придерживаться четкой позиции.

Индекс 4. Менеджмент, основанный на личностных отношениях (утверждения 4, 10, 16, 22). Ваш общий балл _____. Данный индекс отображает ваше отношение к себе и к окружающим в целом; т.е. насколько внимательно вы вообще относитесь к людям и их чувствам, а также насколько вас заботит мнение окружающих о вас.

Индекс 5. Менеджмент, основанный на риске (утверждение 5, 11, 17, 23). Ваш общий балл _____. Эффективные харизматические руководители очень глубоко вовлечены в то, что они делают, несут огромную ответственность за результаты своей деятельности и редко заботятся о том, чтобы как-либо защитить себя на случай провала. Такие руководители склонны к риску, но не наугад, а после тщательного взвешивания любых последствий успеха и неудачи.

Индекс 6. Менеджмент, основанный на чувствах (утверждение 6, 12, 18, 24). Ваш общий балл _____. Харизматические руководители по-

стоянно стремятся к тому, чтобы вызывать у людей определенные чувства. Окружающие чувствуют, что их работа становится более значимой и что они являются хозяевами своих поступков, они ощущают свою компетентность. Люди испытывают чувство общности со своими коллегами и сотрудниками.

2. Анализ ситуации

«Компания *Electra-Quick*»

Вице-президент по производству Барбара Расселл шла на ежемесячное собрание работников компании с легким сердцем и надеждой, какой не испытывала уже давно. Новый, динамичный исполнительный директор компании должен был объявить о начале эпохи наделения властью в *Electra-Quick* – публичной компании, не так давно лидировавшей по объемам производства и реализации электротоваров и принадлежностей. Но в последние годы на компанию обрушился целый град проблем: из-за внутренней и зарубежной конкуренции сократилась доля рынка, новые разработки почти отсутствовали, между некоторыми отделами (например, производства и сбыта) какие-либо связи фактически отсутствовали, уровень морального состояния работников упал до небывало низкой отметки, а сами сотрудники активно подыскивали себе места в других компаниях. В общем, порция надежды была необходима, как глоток воздуха.

Новый глава компании Мартин Гриффин, приглашенный специально для того, чтобы возглавить ее возрождение, открыл собрание следующими словами: «Мы сталкиваемся с растущей конкуренцией, значит, нам нужны новые идеи, новая энергия, новое настроение – только так мы сможем восстать из пепла. И источником возрождения станете вы, каждый из вас». Далее он объяснил, что компания наделения властью включает предоставление работникам информации о состоянии дел в фирме и возможности творческого подхода к работе как поодиночке, так и в компании с коллегами. М.Гриффин объявил о начале новой эры доверия и кооперации. Слушая его, Барбара чувствовала самый настоящий душевный подъем, но... стоило ей оглянуться по сторонам, и она увидела, что окружающие, в том числе и ее друг Гарри, недоверчиво закатывают глаза. «Очередная порция корпоративной чепухи, – сказал Гарри позже. – Сначала они упрощают, потом ударяются в реинжиниринг, когда ничего не получается, начинают реструктурировать. Теперь вот Марин пропагандирует делегирование, хотя всего-то и надо, что упорно трудиться и немножечко верить в отдавших компании многие годы людей. Однажды мы уже сделали ее великой, сможем и снова. Лишь бы никто не мешал». Гарри работал инженером-технологом и провел в *Electra-Quick* уже более 20 лет. Барбара знала, насколько он лоялен к компании. И в то же время она была уверена, что Гарри и многие другие, такие же, как он, будут помехой в реализации идеи наделения властью.

Руководство компании сформировало из менеджеров несколько команд, каждая из которых должна была предложить свои идеи по внедре-

нию новой инициативы. Барбара с энтузиазмом отнеслась к назначению на роль лидера производственной команды, решив заняться оптимизацией поставок готовой продукции в магазины. Команда успешно выполняла рабочие задачи, доверие между участниками крепло. Иногда они работали над своим проектом по ночам и по выходным. Участники команды гордились своими идеями, инновационными, но достижимыми: позволить менеджеру сопровождать товар от проектирования до продажи конечным покупателям, позволить продавцам принимать к возврату товар стоимостью до \$500 без каких-либо промедлений, снабжать торговых работников информацией о новых разработках, организовать краткосрочную ротацию кадров между отделами производства и сбыта, чтобы их сотрудники поближе познакомились с работой друг друга.

Когда представители команды выступали со своими предложениями перед советом руководителей отделов, М.Гриффин слушал их с большим энтузиазмом. Однако через некоторое время он вынужден был уйти, так как нужно было срочно обсуждать сделку с одной крупной сетью магазинов электротоваров. В отсутствие Мартина начальники отделов тут же выстроили «стену сопротивления». Директор по персоналу заявил, что идея ротации кадров будет означать конец только что выработанной классификации работ в компании. Представитель финансового отдела однозначно сказал, что возможность возврата товара на сумму \$500 – золотая жила для недобросовестных покупателей и продавцов. В юридическом отделе усомнились в продуманности идеи о предоставлении информации о будущих разработках – а как же промышленный шпионаж?

Члены команды были шокированы. Позже, когда Барбара размышляла о произошедшем, она нашла несколько вариантов выхода из сложившейся ситуации: держать рот на замке; воспользоваться возможностью и усомниться в честности намерений М.Гриффина в отношении наделения властью; незаметно «проталкивать» реформы и искать поддержку у других команд. И наконец, у нее оставалась возможность начать поиск работы в других фирмах... Нет, уходить из *Electra-Quick* ей хотелось меньше всего.

Вопросы

1. Как высшему руководству следовало подойти к реформированию *Electra-Quick*? Что можно сделать сейчас, чтобы возродить идею наделения властью?
2. Могли ли Барбара и ее команда избежать проблем с непониманием со стороны руководителей отделов, и если да, то каким образом?
3. Как бы вы поступили, окажись вы на месте Барбары Расселл? Почему именно так?

Источник. Lawrence R. Rothstein. The Empowerment Effort That Came Undone // Harvard Business Review (January-February 1995). – P. 20-31.

ТЕМА 4 РАЗВИТИЕ НАВЫКОВ ЛИДЕРСТВА

ПЛАН

- 4.1. Эмоциональный интеллект руководителя.
- 4.2. Самооценка как основа развития эмоционального интеллекта.
- 4.3. Навыки творческого решения проблем.
- 4.4. Поддерживающие коммуникации, наставничество и консультирование.
- 4.5. Стратегия переговоров.

Изучив тему, студенты должны знать:

- стили мышления;
- виды интеллекта;
- сущность эмоций и их влияние на поведение;
- сущность и содержание понятия «эмоциональный интеллект», аспекты эмоционального интеллекта;
- сущность самооценки как основы эмоционального интеллекта;
- базовые аспекты самооценки (ценности, стиль познания, локус контроля, толерантность к неопределенности, интерперсональная ориентация);
- навыки творческого решения проблем.

Навыки лидерства являются инструментом, при помощи которого менеджеры реализуют видение организации. Именно по этой причине при изучении данной темы основное внимание концентрируется на развитии навыков лидерства. Какие навыки лидерства являются ключевыми? Как мы уже отмечали в предыдущем разделе, навыки менеджмента являются сутью лидерства. Эффективный менеджмент и лидерство неразделимы. Поэтому навыки лидерства и менеджмента, согласно схеме конкурирующих ценностей, которая была нами рассмотрена ранее, являются одинаково важными как для менеджера, так и для лидера. Навыки, требующиеся для менеджера, необходимы и для лидера. В условиях XXI века ни одна организация не сможет выжить в том случае, если ее руководство не будет одновременно и менеджерами, и лидерами. В рамках данного учебного курса не представляется возможным рассмотреть все навыки согласно модели конкурирующих ценностей. Поэтому мы остановимся на рассмотрении некоторых из них, а именно: на самооценке, формировании видения будущего организации, использовании власти и влияния, наделении правами, аналитическом и творческом решении проблем, поддерживающих

коммуникациях. Однако прежде чем мы приступим к изучению перечисленных выше навыков, рассмотрим значение эмоционального потенциала, поскольку люди с большой эмоциональной чувствительностью чаще становятся лидерами.

4.1. Эмоциональный интеллект руководителя

Сущность понятия

Иногда каждый из нас задает себе вопрос: почему те, кто окончил школу с золотой медалью, университет – с красным дипломом, защитил кандидатскую и докторскую диссертации, в итоге гораздо менее удачливы в бизнесе да и вообще в жизни, чем их одноклассники-троечники? Почему высокий уровень знаний (или уровень интеллектуального развития IQ) не является залогом успешной самореализации человека? В 1995 году Даниэль Гольман издал книгу «Эмоциональная культура: Почему она может иметь большее значение, чем IQ», в которой, обобщив опыт исследований в данной области, пришел к выводу, что за успех в жизни каждого отдельно взятого человека отвечает уровень эмоционального интеллекта (EQ).

Для того, чтобы понять сущность эмоционального интеллекта и его значение для руководителя-лидера, рассмотрим стили мышления, виды интеллекта и сущность понятия «эмоции».

Стили мышления. Исследования головного мозга обнаружили, что левое полушарие отвечает за речь, язык, письмо, логику, математику, науку и правую руку, а правое – за пространственное построение, творческое мышление, фантазию, искусство, понимание музыки и действия левой руки. Другими словами, разные полушария ответственны за разные модели мышления. Люди с очень развитым левым полушарием склонны к более познавательному (когнитивному) стилю мышления, с правым – к более эмоциональному. Люди, которые лучше думают *левым полушарием*, отличаются склонностью к аналитичному мышлению, логике и общению, используют абстрактные символы, слова и числа. Они обрабатывают информацию медленнее, чем люди с развитым правым полушарием. Люди, у которых активно работает *правое полушарие*, демонстрируют более эмоциональный стиль мышления. Они характеризуются целостностью, экспрессивностью, часто употребляют метафоры, образы, рассказы, быстро делают утверждения (т.е. быстрее обрабатывают информацию). Благодаря тому, что они уделяют много внимания неуловимым сигналам (т.е. умеют «слушать третьим ухом»), они преуспевают в невербальной коммуникации. Характеристики познавательного и эмоционального стилей мышления приведены на рис. 4.1.

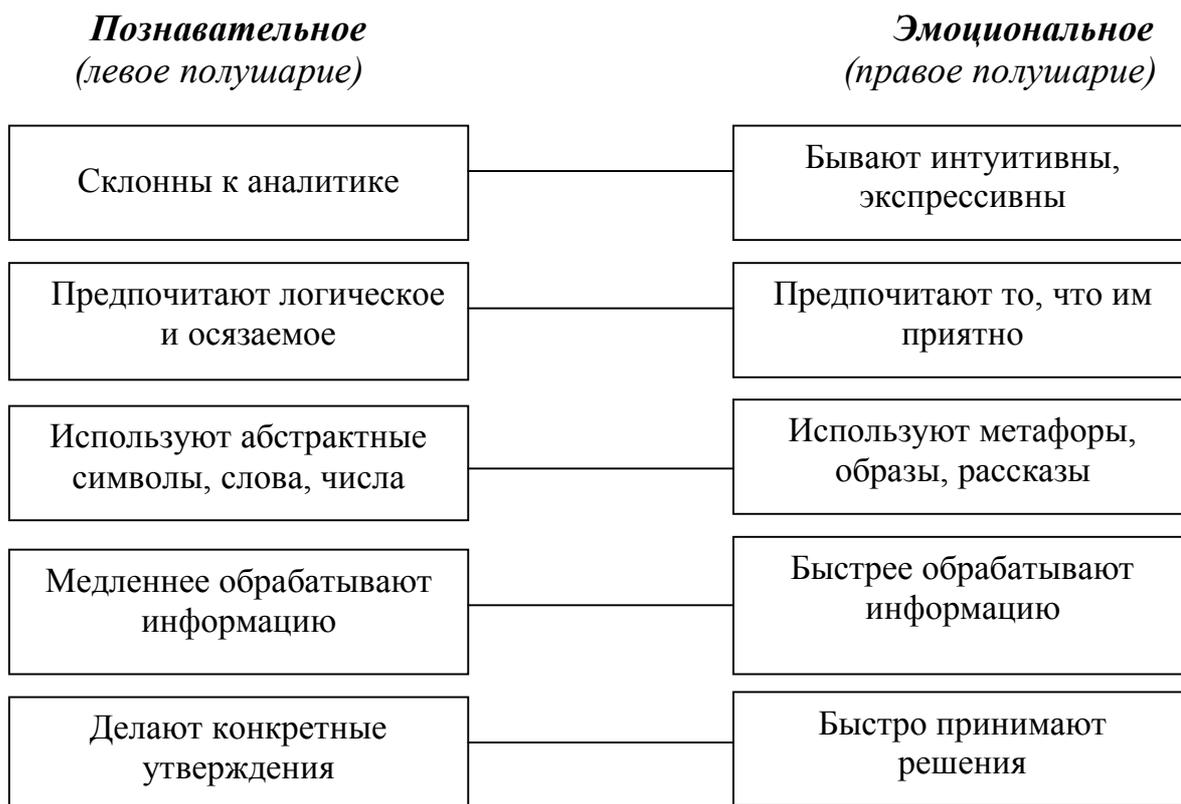


Рис. 4.1. *Стили мышления*

Существуют не только разные стили мышления, но и разные **виды интеллекта**. В соответствии с классификацией гарвардского психолога Ховарда Гарднера, интеллект представлен в семи вариантах: пространственный, телесно-кинестетический, музыкальный, лингвистический, логико-математический, межличностный и внутриличностный. Характеристика каждого из указанных видов интеллекта представлена в табл. 4.1.

Таблица 4.1

Виды интеллекта

Виды интеллекта	Описание
1	2
Пространственный	<ul style="list-style-type: none"> • Способность быстро распознавать модели и формы • Способность мыслить в образах и картинках • Способность легко ориентироваться в новом пространстве
Физический (или телесно-кинестетический)	<ul style="list-style-type: none"> • Хорошая моторная координация и умение понимать тонкости движения • Умение имитировать, подражать жестам и движениям людей

1	2
Музыкальный	<ul style="list-style-type: none"> • Чуткость слуха • Умение определить стиль композитора и быстро узнать музыкальное произведение • Музыка – важная часть жизни
Лингвистический	<ul style="list-style-type: none"> • Большая чувствительность к значению слов • Умение играть словами • Способность к изучению иностранных языков • Умение распознавать разные интонации
Логико-математический	<ul style="list-style-type: none"> • Умение разгадывать логические головоломки • Умение решать цифровые задачи • Высокий интеллектуальный коэффициент
Межличностный	<ul style="list-style-type: none"> • Способность проникаться чувствами других • Способность понимать чувства других • Способность ладить с другими людьми • Способность добиваться поставленных целей с помощью других людей
Внутриличностный	<ul style="list-style-type: none"> • Способность понимать собственные чувства • Насыщенная эмоциональная жизнь • Способность понимать собственные мотивации и поведение • Обладание развитой интуицией

Логико-математический коэффициент оценивается с помощью коэффициента умственного развития (IQ). Однако высокий IQ составляет только 20% успеха, особенно в лидерстве. *Во-первых*, люди с высоким IQ не обязательно принимают правильные решения. IQ и качества лидера очень слабо связаны. *Во-вторых*, люди с высоким IQ часто попадают в интеллектуальную ловушку, «интеллектуализируя» свои собственные ошибочные решения. *В-третьих*, люди с высоким IQ часто настолько умело критикуют других, что больше обращают внимание на это, чем на поиск конструктивных решений. В мире менеджмента смесь межличностного и внутриличностного интеллекта по классификации Гарднера является более важной, чем логико-математический вид интеллекта.

Эмоция (франц. *emotion* – волнение, от лат. *emoveo* – потрясаю, волну) – общий термин, охватывающий спектр чувств и ощущений. Выявлено *шесть универсальных эмоций*: радость, удивление, страх, грусть, злость, отвращение. Эти шесть универсальных эмоций изображены на рис. 4.2. в

виде континуума. Чем ближе друг к другу находятся две эмоции, тем легче их спутать.



Рис. 4.2. Континуум шести универсальных эмоций

Проявляются ли эти эмоции у сотрудников организации? Постоянно. Каким образом эмоции влияют на поведение руководителя?

- Люди, которые хорошо разбираются в своих собственных эмоциях и умеют «читать» эмоции окружающих, демонстрируют более высокую производительность.
- При принятии решений люди используют не только рациональные доводы, но и эмоции. Решения необходимо принимать не только «головой», но и сердцем.
- Эмоциональное состояние человека влияет на мотивацию. Люди, высоко мотивированные своей работой, испытывают эмоциональную привязанность к ней. Они физически, интеллектуально и эмоционально погружаются в соответствующую деятельность в стремлении достичь поставленной цели.
- **Межличностные конфликты** так или иначе объясняются эмоциями. Способность руководителя решать межличностные конфликты во многом зависит от его умения выявлять их эмоциональные составляющие и убеждать конфликтующие стороны подняться выше своих эмоций.
- Негативные эмоции могут породить **девиантное поведение у сотрудников**, т.е. отклоняющееся от общепринятых норм (уход с работы, снижение темпа работы, распускание сплетен, беспочвенные обвинения, агрессию и т.п.).
- Эмоции являются неотъемлемой частью деятельности лидера. Пробуждая в людях положительные эмоции, лидеры тем самым мотивируют их деятельность.

Именно эмоции лежат в основе эмоционального интеллекта (EQ).

Эмоциональный интеллект (EQ) – это совокупность некогнитивных (эмоциональных) умений, способностей и компетенций, которые влияют на способность человека

Эмоциональный интеллект представляет собой совокупность некогнитивных (эмоциональных) умений, способностей и компетенций, которые влияют на способность человека успешно реагировать на требования и воздействия внешней среды.

Исследования показали, что EQ в гораздо большей степени, чем IQ (профессиональные знания либо другой отдельно взятый фактор), демонстрирует способность того или иного человека стать лидером. IQ и профессиональные знания – необхо-

димое, но недостаточное условие лидерства. Человек, у которого наблюдается низкий уровень EQ, может получить превосходное образование, иметь острый аналитический ум, отличаться необычайной проницательностью и генерировать идеи, но оставаться посредственным руководителем. Успех, по результатам исследований, зависит на 20 % от высокого IQ и на 80% – от развитого EQ.

Эмоциональный интеллект (EQ) включает 5 аспектов:

<p>Аспекты EQ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Самоанализ • Самоконтроль • Самомотивация • Эмпатия • Социальные навыки

- 1)самоанализ (самооценка);
- 2)самоконтроль;
- 3)самомотивация;
- 4)эмпатия;
- 5)социальные навыки.

Характеристики аспектов эмоционального интеллекта приведены в табл.4.2.

Таблица 4.2

Характеристики аспектов EQ

Аспекты EQ	Характеристика
Самоанализ, или оценка собственных эмоций	Способность определять и понимать в каждый момент времени свои собственные эмоции
Самоконтроль, или управление собственными эмоциями	Способность осуществлять контроль или поддерживать как негативные, так и позитивные эмоции, вызываемые теми или иными событиями или явлениями
Самомотивация	Способность как пробуждать, так и гасить те или иные эмоции в зависимости от стоящих перед индивидом целей или желаний
Эмпатия, или сочувственное отношение к эмоциям других людей	Степень точности, с которой один человек может настроиться на социальные сигналы, посылаемые другим человеком, уловить нюансы, взглянуть на проблемы глазами другого
Социальные навыки, или коммуникативная компетентность, владение навыками эффективных взаимоотношений	Способность правильно читать чужие эмоции, управлять ими и вежливо и спокойно взаимодействовать с другими

Эмоциональный потенциал формируют *три навыка:*

- способность активно слушать;
- способность понимать невербальную коммуникацию;
- способность адаптироваться к широкому спектру эмоций.

Умение «активно слушать» – это слушание с полным вниманием и стремление полностью осознать значение того, что говорит человек. В книге Иствуда Атватера «Я Вас слушаю...» (1988) даны рекомендации руководителям по развитию навыков активного слушания. Великая мудрость, заключенная в пословице «У нас два уха и один рот, чтобы слушать вдвое больше, чем говорить», подтверждает необходимость развития навыков активного слушания.

Способность понимать невербальную коммуникацию является важным элементом эмоционального развития. Язык невербальной коммуникации (мимика, визуальный контакт, интонация и тембр голоса, позы и жесты, межличностное пространство) играет огромную роль в процессе общения. Развитая способность невербальной коммуникации позволит понять эмоциональное состояние другого человека и принять правильное решение. Турецкая пословица гласит: «Вместо того чтобы открывать свой рот, откройте свои глаза».

Способность адаптироваться к широкому спектру эмоций позволяет лучше понимать и управлять чувствами. Каждое эмоциональное состояние имеет как положительную, так и отрицательную стороны. Для того, чтобы увеличить положительный эффект и сократить отрицательный, лидеры должны обладать навыками в вопросе распознавания чувств и научиться бегло и конструктивно их выражать.

Опыт показывает, что люди с высоким эмоциональным потенциалом:

- строят более устойчивые межличностные отношения;
- лучше мотивируют себя и других;
- отличаются активностью, новаторством и творчеством;
- имеют больше шансов стать лидерами;
- лучше работают в условиях стресса;
- лучше справляются с изменениями;
- находятся в большей гармонии с самим собой.

Первым шагом к эмоциональному развитию является познание самого себя. Люди, не знающие себя, часто попадают в плен дисфункционального поведения. Познание себя становится первым шагом к эффективному лидерству.

Вторым шагом к развитию эмоционального интеллекта является обучение умению управлять своими эмоциями. На этом этапе важным является признание целого спектра чувств, которые есть у руководителя, и умение обращаться с ними. Если руководители будут контролировать этот процесс, то они смогут использовать эмоции для достижения поставленной цели. Саморегулирование чувств (или регулирование настроения) является важным умением для лидеров. Лидеры, неправильно управляющие своими эмоциями, создают каскадный эффект, достигающий самых низших уровней организации. Корейская пословица гласит: «Если в порыве злобы вы ударите по камню, то повредите свою же ногу». Поэтому лидерам нужно

распознавать чувства злости, разочарования или печали и перерабатывать их конструктивным образом, а не реагировать инстинктивно.

Третьим шагом к развитию эмоционального интеллекта является обучение умению распознавать чувства других и управлять ими. Искусству сопереживания, то есть понимания чувств другого, можно научиться.

Коэффициент умственного развития (IQ) человека практически не меняется после молодости. При этом с возрастом человека наблюдается рост выкристаллизованного интеллекта (видов деятельности, которые отражают накопление знаний) и уменьшение изменчивого интеллекта (краткосрочной памяти, абстрактного мышления, скорости мышления). В то же время коэффициент эмоционального развития (EQ) продолжает развиваться в течение всей жизни. Поэтому менеджеры, стремящиеся стать лидерами, могут и должны повышать свой эмоциональный потенциал, то есть развивать те навыки, которые составляют их EQ.

БЛИЦ - ОПРОС

1. Какие стили мышления Вы знаете и как они характеризуются?
2. Какие виды интеллекта вы знаете и как они характеризуются?
3. Что представляют собой эмоции?
4. Каким образом эмоции влияют на поведение руководителя?
5. Что собой представляет эмоциональный интеллект?
6. Какие аспекты включает эмоциональный интеллект и как они характеризуются?
7. Почему высокий уровень интеллектуального развития не является залогом успешной реализации человека в жизни?
8. Какие навыки формирует эмоциональный потенциал?
9. Какие пути развития эмоционального интеллекта Вы знаете?

4.2. Самооценка как основа эмоционального интеллекта

Эмоциональный интеллект, или умение управлять собой и взаимоотношениями с другими людьми, в литературе по менеджменту рассматривается как важнейший фактор достижения успеха лидерами и менеджерами. На основе многочисленных научных фактов установлено, что уровень эмоционального интеллекта определяется степенью владения такими навыками, как самооценка (самоанализ), самоконтроль, самомотивация, эмпатия и социальные навыки (или коммуникативная компетентность). Поэтому мы рассмотрим сущность и содержание понятия «самооценка», а также важнейшие сферы самооценки: ценностные приоритеты и уровень зрелости системы ценностей, стиль познания, отношение к изменениям (локус контроля и толерантность к неопределенности), интерперсональную (межличностную) ориентацию.

Сущность и содержание понятия «самооценка»

Самооценка представляет собой осознание собственной личности и

Самооценка – это осознание собственной личности и индивидуальности

индивидуальности. Самооценка относится к тому, какое мнение составляет о себе человек, включая степень самоуважения и самопринятия. Самооценка

отражает чувства личной ценности и компетентности, которые люди связывают со своими Я-концепциями. Потребности в оценке исследовались А.Маслоу (*A. Maslow, 1962*). Согласно его исследованиям, все люди обладают потребностью или стремлением к стабильному и прочному ощущению собственной ценности или самоуважению, и они нуждаются в такой оценке как от самих себя, так и со стороны окружающих. Карл Роджерс (*Carl Rogers, 1961*) выявил, что основной потребностью человека является потребность в отстаивании своих интересов и в самоуважении, которая, согласно результатам его исследований, оказалась насущнее физиологических потребностей. Брувер (*Brouwer, 1964, p. 156*) утверждает: «Функция самоисследования заключается в обретении основы для инсайта, без которого какое-либо развитие становится невозможным». Инсайт – это внезапное озарение, постижение («О, теперь я понимаю!»), которое осознанно или неосознанно становится основанием для изменения модели поведения. Инсайты... становятся строительным материалом для нашего роста. Таким образом, самоисследование является подготовкой к инсайду, рыхлением почвы, в которой находятся семена самопонимания, которые со временем могут взойти и расцвести новой поведенческой моделью.

Самооценка – многомерное понятие, поскольку она существует в виде степеней сравнения (высокая или низкая). Она является жизненно важным компонентом Я-концепции человека. Например, человек может иметь высокую самооценку в межличностных отношениях и в то же время низко оценивать свои успехи в обучении. Предпосылками для формирования самооценки, согласно научным исследованиям, является качество и количество родительского внимания и принятия, получаемого в детстве. К.Хорни считала, что дети, лишённые родительской любви, склонны развивать группу ненасыщаемых потребностей, которую она рассматривала как невротическую. Высокая самооценка является результатом родительского внимания и принятия.

Самооценка также связана с личной идентичностью. Наличие любви и принятия связано с «идентичностью успеха», а недостаток любви и принятия – с «идентичностью неудачи». «Идентичность неудачи», в свою очередь, приводит к развитию чувства неполноценности и низкой самооценки.

Низкая самооценка, согласно Альфреду Адлеру, – это всегда плохо, но иногда она служит стимулом для конструктивной компенсации. Из ощущения слабости и несостоятельности может вырасти сила. Высокая самооценка и принятие собственного «я», согласно Карлу Роджеру (*Carl Rogers, 1961*), являются необходимыми предпосылками психологического

здоровья, индивидуального развития и способности должным образом познавать и воспринимать других людей.

Таким образом, самооценка является важнейшей потребностью человека и предпосылкой для развития эмоционального потенциала личности. Самооценка является основой для:

- самопознания;
- развития навыков самоуправления (самоменеджмента);
- понимания различий и особенностей других людей;
- развития навыков коммуникативной компетенции.

Индивиды с высокой самооценкой отличаются хорошей работоспособностью, высокой производительностью и способностью к лидерству.

Руководители не смогут развивать навыки управления, пока не осознают занимаемого ими уровня EQ. Вместе с тем, самооценка может не только способствовать, но и препятствовать личному развитию. Барьерами личного развития являются:

- Боязнь «копаться» в себе. Вероятность получения негативных знаний о себе может вызвать чувство собственной неполноценности, слабости, никчемности, порочности, греховности или стыда (*Maslow, 1962, p. 57*).

- Боязнь увидеть себя другими, неадекватными настоящему состоянию. Подобное сопротивление, согласно Маслоу (*Maslow, 1962, p. 58*), является «отрицанием нашей лучшей стороны, наших талантов, наших лучших импульсов и высших потенций, наших творческих способностей. Иными словами, оно является проявлением нашей борьбы с собственным великолепием».

Оптимальная позиция для любого индивида состоит в том, что он должен быть честным по отношению к самому себе. Подобная честность предполагает постоянный поиск новой информации о самом себе, что способствует стремлению к самосовершенствованию.

Каким образом человек может усовершенствовать свои управленческие навыки, если он боится самопознания? Основными направлениями преодоления барьеров самопознания в этом случае являются определение предела чувствительности и самораскрытие.

Концепция предела чувствительности имеет отношение к точке, в которой индивид принимает оборонительную позицию при получении информации о себе, которая противоречит принятой концепции собственного «я» или требует изменения поведения. Сила оборонительной позиции зависит от степени противоречия полученной информации, от принятой индивидом концепции собственного я. Если это противоречие незначительно, то оно вряд ли вызовет защитную реакцию, поскольку в этой ситуации не требуется пересмотра исходной концепции индивида. Если степень противоречия достаточно высокая, то в этом случае индивид преодолевает присущий ему предел чувствительности и принимает оборонительную позицию. Подобную реакцию называют *ригидной реакцией на угрозу*. Ри-

гидность проявляется особенно очевидно, когда индивид не может или не хочет изменить свое поведение, даже если потребности новой ситуации требуют другого поведения. Когда индивид чувствует некую угрозу, связанную с получением какой-то тревожной информации о себе (например, обвинение в некомпетентности, получение недостоверной информации о самом себе и т.п.) или с утратой былой уверенности в себе, то включаются механизмы самозащиты, призванные обеспечить стабильность концепции собственного «я». В этом случае индивид имеет склонность становиться ригидным, упираться, терять гибкость (приспособляемость). Он становится консерватором, занимает оборонительную позицию, избегает риска и т.п. Таким образом, превышение порога чувствительности приводит к ригидности и срабатыванию механизмов самозащиты, что, в свою очередь, мешает познанию самого себя (самооценка) и развитию навыков самоуправления. Что должен сделать индивид, чтобы избежать превышения барьера чувствительности? *Во-первых*, индивид должен:

- а) убедиться в достоверности представленной ему информации;
- б) избегать непредсказуемости;
- в) уметь контролировать информацию.

Во-вторых, индивид должен уметь самораскрываться другим людям.

Самораскрытие – это процесс, благодаря которому человек добровольно и сознательно раскрывает другим достоверную, важную, личную информацию. Самораскрытие позволяет людям учиться понимать себя, развивать и поддерживать межличностные отношения, преодолевать чувство отчуждения от других людей, обеспечивает эффективное функционирование индивида и предотвращает психологические дисфункции. В целом исследования свидетельствуют о том, что, независимо от пола, расы и национальности люди более склонны делиться информацией о своих attitudes (склонностях реагировать на некий объект, лицо или события), мнениях, вкусах и интересах и менее склонны делиться информацией, связанной с их финансами, телом и личностью. Люди чаще раскрываются перед теми, кого они знают и любят, несмотря на существование определенной тенденции к раскрытию перед совершенно незнакомыми людьми, особенно в тех случаях, когда они больше никогда не смогут встретиться с ними вновь. Самораскрытие одного человека влечет за собой само раскрытие другого (так называемый «диадический эффект»). Научные данные свидетельствуют о том, что самораскрытие является функцией ситуационных, а не личностных переменных.

По своей сути люди являются социальными существами и поэтому индивидуальность человека должна рассматриваться в ее связи с другими, а не изолировано. Без контактов с другими людьми, в процессе которых проявляются те или иные особенности личности, познать себя практически невозможно. Отсутствие самораскрытия не только препятствует полноценной самооценке, но может негативно повлиять и на другие аспекты развития управленческих навыков. Кроме того, открытые люди пользуются большей симпатией, чем скрытные.

Самооценка позволяет развивать способность определять важные различия между людьми. Умение видеть основные особенности других людей является важным фактором лидерства.

Базовые аспекты самооценки

Базовые аспекты самооценки:

- Ценности
- Стиль познания
- Отношение к переменам
- Интерперсональная (межличностная) ориентация

Ключевыми аспектами самооценки для развития навыков лидерства являются: ценности, стиль познания, отношение к переменам (толерантность к неопределенности и локус контроля), интерперсональная (межличностная) ориентация. Эти аспекты самооценки представляют собой ядро «Я-концепции» (рис. 4.3).

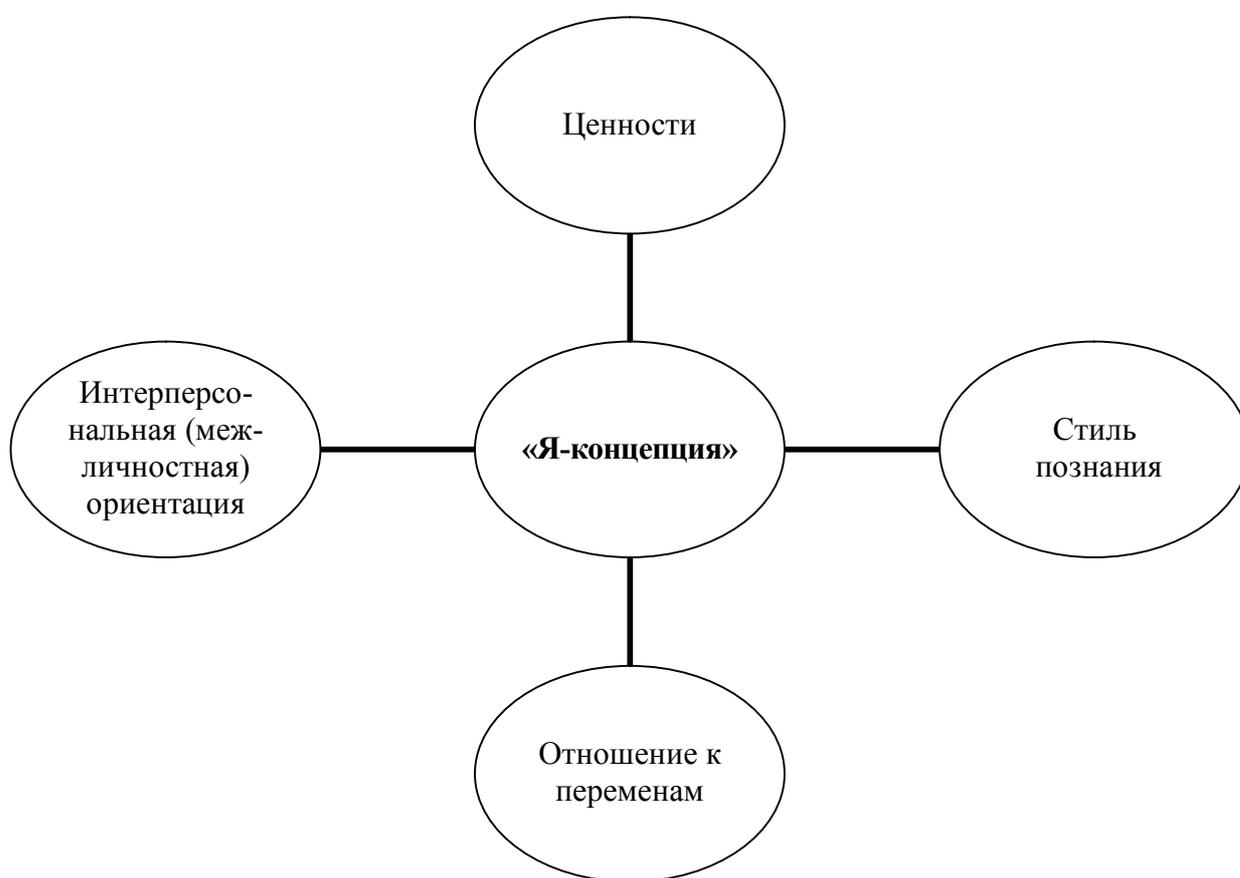


Рис. 4.3. Базовые аспекты «Я-концепции»

Ценности

Ценности – индивидуальные базовые стандарты, которыми определяются субъективные представления человека о хорошем и плохом, желательном и нежелательном, истинном и ложном, моральном и аморальном.

Каждый человек имеет свою индивидуальную систему ценностей и ценностную ориентацию. **Система ценностей** представляет собой распределение приоритетов индивидуальных ценностей и определяется относительной важностью, которую конкретный человек придает таким ценностям, как свобода, удовольствие, самоуважение, честность, смирение и равенство. **Ценностная ориентация** – это избирательное отношение человека к материальным и духовным ценностям, система его установки, убеждений, предпочтений, выраженная в поведении. Индивидуальная система ценностей и ценностная ориентация являются одной из наиболее устойчивых и стабильных характеристик индивида, тем фундаментом, на котором формируются установки и личностные предпочтения. Руководители, стремящиеся стать лидерами, должны уметь осознавать свою собственную систему ценностей и понимать ценностную ориентацию других людей.

Согласно исследованиям Мильтона Рокича (*M. Rokeach, 1973*), лич-

Типы ценностей по Рокичу:

- Терминальные
- Инструментальные

Терминальные ценности – это ценности, которые относятся к жизненным целям.

Инструментальные ценности – это ценности, которые предписывают определенные стандарты поведения или определенные способы достижения жизненных

ценности делятся на два типа: *терминальные* и *инструментальные*. **Терминальные ценности** – это ценности, которые относятся к жизненным целям, т.е. целям, которых человек хотел бы достичь в течение своей жизни (отсутствие материальных затруднений, успех, мир, равенство и др.). Терминальные ценности могут быть личными (например, мир в душе) и социальными (мир во всем мире). **Инструментальные ценности** – это ценности, которые предписывают определенные стандарты поведения или определенные способы достижения жизненных целей (ответственность, логика, амбициозность и др.). В табл. 4.3 приведены примеры терминальных и инструментальных ценностей.

Таблица 4.3

Терминальные и инструментальные ценности по Рокичу

Терминальные ценности	Инструментальные ценности
1	2
Комфортная жизнь (процветание)	Честолюбие, амбициозность (упорный труд, прилежание, целеустремленность)
Интересная жизнь (активная позиция)	Широта взглядов (непредвзятость, восприимчивость)
Чувство успеха (постоянной значимости)	Способности (компетентность, эффективность)

1	2
Мир во всем мире (прекращение войн и конфликтов)	Жизнерадостность (воодушевление, лояльность)
Мир прекрасного (красоты природы и мира искусств)	Чистоплотность (аккуратность, опрятность)
Равенство (братство, равные возможности для всех)	Мужество, смелость (готовность отстаивать свою позицию)
Безопасность семьи (забота о домашних)	Снисходительность (умение прощать других)
Свобода (независимость, свобода выбора)	Желание помочь (готовность работать на благо других)
Счастье (удовлетворенность)	Честность (искренность, правдивость)
Внутренняя гармония (отсутствие внутренних конфликтов)	Богатое воображение (дерзание, творчество)
Зрелая любовь (сексуальная и душевная близость)	Независимость (самоуверенность, автономность)
Национальная безопасность (защищенность от возможных атак противника)	Ум (интеллект, склонность к размышлениям)
Удовольствия (приятная размеренная жизнь)	Логичность (последовательность, рациональность)
Спасение души (блаженная участь в вечности)	Любовь (чувствительность, нежность)
Самоуважение (чувство собственного достоинства)	Послушание (исполнительность, вежливость)
Общественное признание (уважение, восхищение)	Воспитанность (учтивость, владение хорошими манерами)
Настоящая дружба (тесные приятельские отношения)	Ответственность (надежность)
Мудрость (зрелое понимание жизни)	Самоконтроль (самодисциплина, самоограничение)

М. Рокич обнаружил, что повышение приоритета какой-либо личной ценности приводит к росту приоритета личных ценностей вообще и к снижению приоритета социальных ценностей. И наоборот, возрастание приоритета социальных ценностей приводит к общему повышению приоритета других социальных ценностей и к снижению приоритета личных.

Результаты ряда исследований подтверждают, что разным группам людей присущи разные ценности. Люди, занимающие одни и те же должности или относящиеся к одним и тем же категориям (например, менеджеры, члены профсоюза, родители, студенты), как правило, используют примерно одинаковые ценности. Стивен П.Роббинз, автор книги «Основы организационного поведения», выявил ценности, присущие разным поколениям рабочей силы в США, которые приведены в табл. 4.4.

Таблица 4.4

Доминирующие ценности современной рабочей силы

Категория	Начало трудовой деятельности	Примерный возраст в настоящее время	Доминирующие рабочие ценности
Ветераны	1950-е – начало 1960-х годов	Старше 65 лет	Склонны к упорному труду, консервативны, с готовностью приспосабливаются к обстоятельствам, лояльны к своей организации
Бумеры	1965–1985 годы	От 40 лет до 65 лет	Ориентированы на успех и личные достижения, амбициозны, не признают авторитетов, лояльны к карьере
Иксеры	1985–2000 годы	От 30 лет до 40 лет	Баланс между работой и личной жизнью, ориентированы на работу в команде, неохотно подчиняются правилам, лояльны к отношениям с другими людьми
Некстеры	С 2000 года до нашего времени	30 лет	Уверены в собственных силах, стремятся к финансовому успеху, склонны полагаться на самих себя, но ориентированы на работу в команде, лояльны к самим себе, а также к отношениям с другими людьми

Ученые пришли к выводу, что степень развития инструментальных ценностей определяется уровнем морального развития индивида. Это утверждение подтверждает теория зрелости системы ценностей, или морального развития.

Теория зрелости системы ценностей или морального развития

Исследования показали, что поведение индивида зависит от **степени зрелости его ценностей**, то есть на разных этапах развития данного индивида ему могут быть присущи различные системы инструментальных ценностей. Значительный интерес в этой связи представляет теория зрелости системы ценностей, или морального развития Кольберга (*Kohlberg*). Модель Кольберга представлена в табл. 4.5.

Таблица 4.5

Модель зрелости системы ценностей Кольберга

Уровень морального суждения	Стадия развития
1	2
<p>А Предконвенциональный уровень Моральные ценности определяются внешними факторами и возможными последствиями, а не личностными характеристиками или взаимоотношениями с другими лицами.</p> <p>В Конвенциональный уровень Моральные ценности находятся в сфере долга, поддержания социальных контрактов и обязательств.</p> <p>С Постконвенциональный уровень Моральные ценности находятся в сфере обязательств и свободно выбранной индивидом системы стандартов, прав и содержания понятия «долг».</p>	<p>1. Наказание и повиновение Правильность определяется желанием соблюсти установленные правила и избежать наказания.</p> <p>2. Инструментальные цели индивида и обмен ценностями Правильность определяется соотношением интересов личности с тем, что хорошо или приемлемо для других.</p> <p>3. Взаимные межличностные ожидания, отношения и согласованность Правильность определяется чувствами других людей и желанием оправдать их ожидания, а также выполнить взятые на себя обязательства. Уместно выполнение Золотого правила общения: «Во всем, как хотите, чтобы поступали с вами, поступайте и вы с ними».</p> <p>4. Соблюдение социальных норм и велений совести Правильность определяется долгом индивида перед обществом и его стремлением способствовать поддержанию общественного порядка.</p>

1	2
	<p>5. Весомы права и социальные обязательства (социальный контракт) или общественная польза</p> <p>Правильность неразрывно связана с уважением прав, ценностей и договоров других людей; соблюдение норм морали является результатом свободного выбора.</p> <p>6. Универсальные этические принципы</p> <p>Правильность определяется усвоенными человеком универсальными этическими принципами. Если законы входят в противоречие с этими принципами, то они игнорируются</p>

В модели описывается три основных уровня зрелости ценностей (предконвенциональный, конвенциональный и постконвенциональный), каждый из которых состоит из двух стадий. Уровни являются последовательными.

Предконвенциональный (или эгоцентрический) уровень включает 2 этапа развития ценностей:

- 1) наказание и повиновение (моральные ценности);
- 2) инструментальный.

Эти ценности имеют в своей основе личные потребности или желания и оценку последствий действий.

Конвенциональный (или конформистский) уровень включает в себя третий (взаимные межличностные ожидания, отношения и согласованность) и четвертый (соблюдение социальных норм и велений совести) этапы развития системы ценностей. Этот уровень можно назвать уровнем законности и порядка. Правильное отличается от неправильного соответствием или несоответствием поведения заданным правилам. Большинство взрослых людей находятся именно на этом уровне.

Постконвенциональный (или принципиальный) уровень включает в себя две последние стадии зрелости и представляет собой наиболее зрелый уровень морали и наиболее зрелую систему инструментальных ценностей. Отличие правильного от неправильного основывается на усвоенных индивидом принципах. На внешней стадии зрелости такая система принципов становится всеобъемлющей (охватывает все сферы существования), последовательной (свободна от внутренних противоречий) и универсальной (не зависит от ситуации). Описание поведения индивидов с разными уровнями зрелости системы ценностей приведено в табл. 4.6.

*Поведение индивидов в зависимости от уровня зрелости
системы ценностей*

Тип индивида	Поведение
Эгоцентричные индивиды	Считают нормы и законы чем-то внешним, однако они подчиняются им, что позволяет им избежать наказания и получить некое вознаграждение
Конформисты	Считают нормы и законы чем-то внешним, однако они усваивают и соблюдают их, что позволяет им обеспечить себе определенное социальное положение
Принципиальные индивиды	В основе поведения лежат собственные принципы. Рассмотрев законы и нормы, они выстраивают такую систему принципов, которая представляется им правильной с точки зрения морали. При необходимости выбора между законом и принципом они всегда предпочитают принцип и стараются не отходить от него

Осознание уровня зрелости своей системы ценностей позволяет не только лучше понять себя, но и оказывает влияние на этическую сторону принятия решений. Поэтому задачей менеджеров, стремящихся стать лидерами, является выработка собственной системы универсальных, всеобъемлющих и последовательных принципов, которой можно было бы руководствоваться при принятии решений. Однако, согласно исследованиям Кольберга, большинство взрослых людей не только не следует подобной системе, но и не имеют её. Одной из причин этого является отсутствие надлежащей модели, демонстрирующей силу таких принципов.

Национальная культура и ценности

Многие ценности определяются национальной принадлежностью и национальной культурой. Знание ценностных ориентиров представителей разных культур способствует более эффективному взаимодействию с ними.

Тромпенаарс (*Trompenaars, 1996, 1998*) выявил семь основных ценностных особенностей, характерных для тех или иных национальных культур:

- Универсализм / партикуляризм
- Индивидуализм / коллективизм
- Эмоциональность / сдержанность
- Специфичность / диффузность
- Достижения / происхождение
- Прошлое и настоящее / будущее
- Интернальность / экстернальность

В табл. 4.7 представлена модель системы ценностей, присущих разным культурам.

Таблица 4.7

Модель культурных ценностей Тромпенаарса

Характерная особенность	Описание	Страны
Универсализм (всеобщность)	Ценятся социальные законы и нормы	США, Швейцария, Норвегия, Швеция
Партикуляризм (сепаратизм)	Ценятся личные отношения между индивидуумами	Корея, Венесуэла, Китай, Индонезия
Индивидуализм	Ценится индивидуальный вклад индивида	США, Нигерия, Дания, Австрия
Коллективизм	Ценится труд команды	Мексика, Индонезия, Япония, Филиппины
Эмоциональность	Ценится выражение эмоций	Иран, Испания, Франция, Швейцария
Сдержанность, нейтральность	Ценится бесстрастная реакция	Корея, Эфиопия, Китай, Япония
Специфичность (обособленность)	Ценится разделение жизненных ролей	Голландия, Швеция, Дания, Великобритания
Диффузность (взаимопроникновение)	Ценится интеграция, взаимопроникновение жизненных ролей	Китай, Нигерия, Сингапур, Корея
Достижения	Оценка по личным достижениям	США, Норвегия, Канада, Австрия
Происхождение	Ценится происхождение, значимые социальные характеристики личности	Египет, Индонезия, Корея, Чехия
Прошлое и настоящее	Будущее тесно связано с прошлым	Франция, Япония, Великобритания
Будущее	Будущее ценится, но ни с чем не связывается	США, Голландия
Интернальность	Ценится самоконтроль	США, Канада, Австрия, Великобритания
Экстернальность	Контроль осуществляется со стороны внешних сил	Чехия, Япония, Египет, Китай
<i>Источник.</i> Trompenaars, F., & Hampton-Turner, C. (1998). <i>Riding the waves of culture.</i> – New York: McGraw-Hill.		

Первые пять параметров данной модели относятся к сфере взаимодействия индивида с другими людьми, последние две – к сфере внутреннего и внешнего контроля.

Поскольку в современных организациях практически каждому руководителю приходится взаимодействовать с индивидами, выросшими в разных культурах, умение выявлять и правильно использовать эти различия является важной предпосылкой успешного управления людьми.

Таким образом, ценности оказывают значительное влияние на поведение человека. Осознание лидерами сущности, содержания и значения ценностных ориентаций индивидов и их различий позволит им понимать, объяснять и прогнозировать поведение людей.

Стиль познания

Каждый человек по-разному воспринимает и интерпретирует информацию, а также реагирует на нее. Каждый из нас выделяет одни и игнорирует другие виды информации. Подобные стратегии выделения или игнорирования той или иной информации формируют характерный для индивида стиль познания.

Стиль познания – это стратегии восприятия, интерпретации, оценки информации и реакции индивида на нее

Стиль познания, таким образом, представляет собой стратегии восприятия, интерпретации, оценки информации и реакции индивида на нее.

Наиболее известной теорией познания является теория стилей познания и циклов обучения Давида Колба (*David Kolb, 1999*). Она исходит из того, что индивид при получении информации обращает внимание и усваивает одни виды информации в большей степени, чем другие. При попытках осознания и использования этой информации разные индивиды реагируют на нее по-разному. На рис. 4.4 представлена двумерная модель стиля познания.

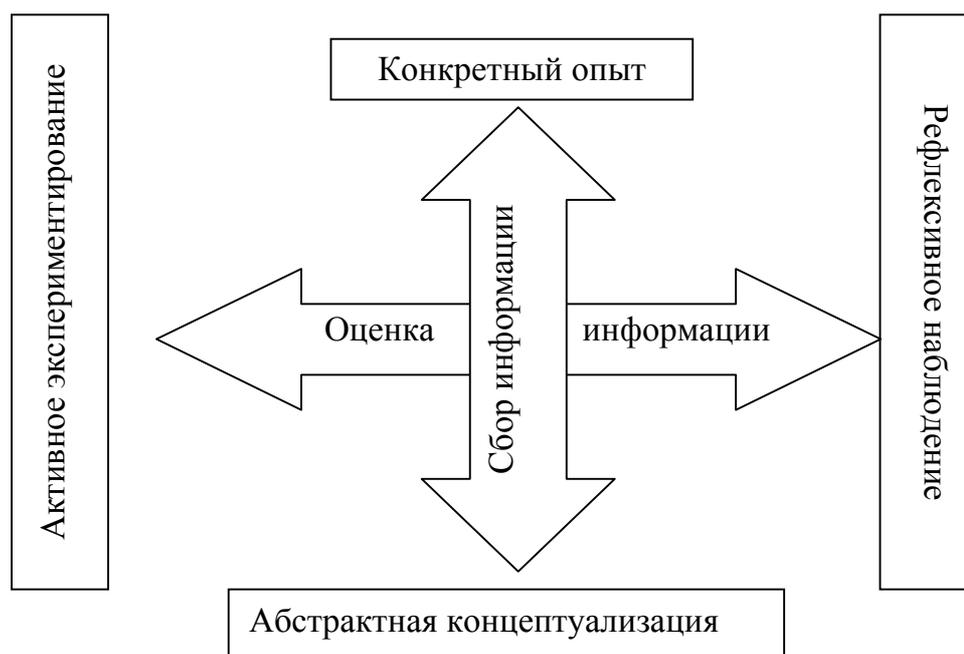


Рис. 4.4. Двухмерная модель стиля познания

На рис. 4.4 представлены два измерения познания: сбор информации (конкретный опыт и абстрактная концептуализация) и реакция на информацию или оценка информации (активное экспериментирование и рефлексивное наблюдение).

Первое измерение связано со **сбором информации**. Люди по-разному получают (собирают) информацию. Одни предпочитают получить информацию через **конкретный опыт**. Эти люди тяготеют к конкретике. Оптимальным условием для их обучения является непосредственное участие в каком-либо опыте, взаимодействие с другими людьми. Другие люди лучше усваивают абстрактную, символическую или теоретическую информацию. Они лучше усваивают информацию, которая поддается разумному исследованию или интеллектуальному эксперименту. Такие люди склонны к **абстрактной концептуализации**. Они предпочитают получить информацию из книг.

Второе измерение данной модели связано с **интерпретацией, оценкой и реакцией на информацию**. Одни люди склонны наблюдать и тщательно анализировать информацию, то есть они занимаются **рефлексивным наблюдением**. Они избегают быстрых решений, стремятся взвешивать решения и только после этого принимать их. Другие люди, как правило, реагируют на информацию мгновенно. Они занимают принципиально активную позицию, апробируют информацию опытным путем, используя ее на практике в конкретных ситуациях и для разрешения конкретных проблем. Эти люди склонны к **активному экспериментированию**. Исследования этих измерений показали, что вне зависимости от характера проблемы индивиды сохраняют присущий им стиль познания.

Д.Колб выделил четыре стиля познания: дивергентный, ассимилирующий, конвергентный и аккомодационный. Описание указанных стилей представлено в табл. 4.8.

Таблица 4.8

Характеристика стилей познания по Д.Колбу

Тип стиля познания индивида	Характеристика поведения индивида	Предпочитаемое занятие
1	2	3
Дивергентный стиль	<ul style="list-style-type: none"> • Доминирующее значение конкретного опыта (КО) и рефлексивного наблюдения (РН) • Визуализация конкретных ситуаций с многочисленными точками зрения • Уверенность в ситуациях, требующих генерации новых идей и выработки альтернативных решений 	Искусство История Политические науки Лингвистика Психология

1	2	3
	<ul style="list-style-type: none"> • Творческая активность, связанная с всесторонним рассмотрением проблем • Стремление к поиску разнообразной информации и поведению «мозговых штурмов» • Стремление к использованию методов индукции • Широкий круг интересов • Развитое воображение, эмоциональность, общительность • Стремление к командной работе 	<p>Социология</p> <p>Журналистика</p>
Ассимилирующий стиль	<ul style="list-style-type: none"> • Доминирующее значение рефлексивного наблюдения (РН) и абстрактной концептуализации (АК) • Стремление к обработке большого количества информации и изложению ее в точной, компактной и логичной форме • Стремление к работе с абстрактными идеями и концепциями • Отсутствие стремления к взаимодействию с другими людьми при получении информации • Широкое использование методов индукции 	<p>Наука и информатика</p> <p>Исследовательская работа (педагогические исследования, законодательство, теология)</p>
Конвергентный стиль	<ul style="list-style-type: none"> • Доминирующее значение абстрактной концептуализации (АК) и активного экспериментирования (АЭ) • Умелое использование на практике разного рода идей и теорий • Стремление к решению технических задач и сформированных проблем • Отсутствие стремления к решению социальных проблем и межличностных отношений 	<p>Технологическая сфера деятельности</p> <p>Инженерное дело</p> <p>Вычислительная техника</p> <p>Медицинское оборудование</p> <p>Прикладная экономика</p> <p>Экология</p>

1	2	3
Аккомодационный стиль	<ul style="list-style-type: none"> • Доминирующее значение активного экспериментирования (АЭ) и конкретного опыта (КО) • Стремление к планированию своей деятельности • Стремление к экспериментированию с новым и содержащим вызов • Интуиция • Взаимодействие с другими людьми • Стремление к лидерству, руководству 	<p>Предпринимательство</p> <p>Маркетинг</p> <p>Менеджмент</p> <p>Финансы</p> <p>Административная работа (правительство, государственная служба, образовательные учреждения)</p>



Рис. 4.5. Модель учебного цикла Колба

Другим важным аспектом модели познания Колба является модель учебного цикла, которая представлена на рис. 4.5.

Модель объясняет, каким образом мы можем использовать каждое из четырех названных измерений для повышения эффективности обучения. Четыре типа обучения, изображенные на рис. 4.5, представляют собой учебный цикл, эффективность которого ныне уже не вызывает ни малейших сомнений. Исследования подтвердили, что при следовании представленному здесь учебному процессу повышается эффективность обучения, лучше запоминается материал и развиваются более действенные управленческие навыки (*Kolb & Kolb, 1999*). Ниже представлена последовательность стадий учебного цикла.

Конкретный опыт (стадия 1, КО) вряд ли сможет научить человека чему-то существенному, если он не будет сопровождаться соответствующим рефлексивным наблюдением (стадия 2, РН). Организация информации и интерпретация ее значения также является важным этапом обучения путем экспериментирования. За этим этапом следует формирование теорий, касающихся полученной информации, соотнесение их с другими аналогичными опытами и принятие выводов об уместности и прагматической ценности данного опыта (стадия 3, АК). Обобщение данного конкретного опыта позволяет использовать его и в иных ситуациях. Окончательная проверка выводов, обобщений и сформулированных прежде теорий производится опытным путем (стадия 4, АЭ).

Возникающая при этом новая учебная ситуация становится новым конкретным опытом (стадия 1) и цикл начинается снова. Индивид может войти в такой цикл с любой его стадии. Следует заметить, что обучение становится наиболее эффективным именно в тех случаях, когда цикл проходит полностью.

Отношение к переменам

Как мы уже отмечали, мир XXI века отличается турбулентностью, бурными, чрезвычайно масштабными переменами, хаосом и необходимостью принятия мгновенных решений. Поэтому осознание собственного отношения к происходящим изменениям является очень важным для менеджеров. Отношение к изменениям включает два особенно важных для менеджеров измерения: уровень толерантности к неопределенности и локус контроля.

Толерантность к неопределенности – это индивидуальная способность работать в неопределенных, изменчивых и непредсказуемых ситуациях, характеризующихся недостаточностью, неопределенностью или запутанностью информации. Люди отличаются друг от друга уровнем толерантности (терпимости) к непредсказуемости. Одни люди нетерпимы к неопределенности, поэтому они стремятся к структурированию информации, что позволяет свести неопределенность к минимуму. Другие люди терпимо относятся к неопределенности и могут одновременно обрабаты-

вать много информации. Чем терпимее человек относится к новизне, сложности, тем успешнее будет его деятельность как руководителя, работающего в условиях информационной перегруженности и неопределенности внешней среды. Любой индивид может развить в себе большую психическую (когнитивную) устойчивость, толерантность к неопределенности и гибкость при обработке информации.

Вторым измерением отношения к изменениям является локус контроля. **Локус контроля** – это параметр, определяющий степень контроля индивида над собственной судьбой. Синонимом понятия «локус контроля» является понятие «уровень субъективного контроля». Чем выше локус контроля, тем более человек склонен полагаться на себя и на свои силы в достижении жизненных целей. Человек с низким уровнем локуса контроля склонен в большей степени подчиняться воле обстоятельств. В зависимости от этого локус контроля может быть *внутренним* и *внешним*.

Внутренний (или инфернальный) контроль – это убеждение в том, что событие зависит от характеристик или действий самого человека.

Внешний (или экстернальный) контроль – это ощущение, что поведение человека контролируется силами, находящимися за пределами его контроля, например, судьбой или везением. Исследования показывают, что интерналы склонны воспринимать себя как способных контролировать происходящие события, в то время как экстерналы склонны объяснять произошедшее удачей, случаем или другими внешними, контролирующими их силами. В целом интерналы более уверены в себе, чем экстерналы.

Основными характеристиками людей с внутренним локусом контроля (интерналов) являются:

- повышенное внимание к аспектам окружающей среды, которые позволяют им получить полезную информацию относительно будущего;
- осуществление действий, направленных на улучшение внешних условий;
- стремление к достижениям;
- желание совершенствоваться и готовность к совершенствованию своих навыков;
- стремление к новым знаниям;
- способность запоминать больше информации;
- отсутствие отчужденности;
- удовлетворенность работой;
- позиционная мобильность (перемещения и изменения содержания труда);
- способность управлять стрессами;
- способность убеждать и привлекать других к участию в управлении;
- склонность к осуществлению инноваций.

Индивиды с внешним локусом контроля (экстерналы) в большей степени, чем интерналы, способны структурировать роли подчиненных, точнее выполнять распоряжения руководства, лучше осуществлять обратную связь, чтобы избежать ошибок, без особых колебаний принимать решения, которые могут иметь серьезные последствия для других индивидов.

Изучение лидерства показало, что интерналы чаще становятся лидерами, при этом возглавляемые ими группы работают более эффективно. Вместе с тем локус контроля может измениться со временем, особенно в тех случаях, когда от него зависит исполнение служебных обязанностей.

Интерперсональная ориентация

Четвертой важной зоной самооценки является интерперсональная ориентация. **Интерперсональная ориентация** – это выраженная тенденция

Интерперсональная ориентация – это выраженная тенденция к взаимодействию с другими людьми.

к взаимодействию с другими людьми. Этот аспект самооценки отличается от ценностей, стиля познания и отношения к переменам тем, что он связан с поведенческими тенденциями и взаимоотношениями с другими людьми, а не с собственными наклонностями и психологическими особенностями человека.

Руководство и лидерство предполагает постоянный контакт с людьми, поэтому менеджеры, не обладающие склонностью к межличностной активности, могут испытывать определенные трудности. Залогом успешного взаимодействия с другими людьми является осознание собственных интерперсональных тенденций и наклонностей.

Согласно теории интерперсональной ориентации Шутца (*Schutz, 1992*), любой человек, являясь социальным существом, нуждается в общении с другими людьми. Поэтому все индивиды пытаются наладить непротиворечивые отношения с другими индивидами. Стремление к внутренней непротиворечивости системы социальных отношений порождает три интерперсональных потребности: потребность в участии, потребность в контроле и потребность в сочувствии.

Потребность в участии – стремление к установлению отношений с другими людьми, к участию в их деятельности и к привлечению их к собственной деятельности на основе сохранения личной независимости и автономии. Иными словами, все индивиды стремятся к принадлежности к какой-либо группе, но при этом пытаются сохранить свою независимость. Человек всегда имеет дело с компромиссом между экстраверсией и интроверсией. С одной стороны, он мечтает об абсолютной независимости, с другой стороны, он боится, что близкие люди могут забыть о нем. Отсюда следует, что люди отличаются друг от друга силой своих взаимных потребностей:

- 1) потребности включить других людей в свою группу;
- 2) потребности участия в группе других людей.

Потребность в контроле – стремлении установить баланс сил и влияний во взаимоотношениях с другими людьми. Все индивиды, с одной стороны, хотят в определенной степени контролировать других людей – направлять их действия или наделять их определенным статусом, сохраняя при этом собственную независимость. С другой стороны, все индивиды хотят, чтобы их контролировали – направляли их действия и наделяли определенным статусом, не нарушая при этом их свобод и прав. Речь идет также о постоянном компромиссе между авторитаризмом и зависимостью.

Потребность в сочувствии – потребность в близких отношениях с другими людьми, включая потребность в тепле, интимности и любви. При этом все люди хотят избежать подчиненности или зависимости. Речь опять идет о компромиссе между потребностью в аффимеации (стремление к людям) и потребностью в независимости. Индивиды отличаются не только степенью своей потребности в выражении сочувствия другим людям, но и степенью потребности в сочувствии со стороны других людей.

Таким образом, каждая из трех указанных выше интерперсональных потребностей имеет два аспекта: *желание выразить потребность* и *стремление получить от других желаемое*. В табл. 4.9 представлены основные характеристики интерперсональных потребностей.

Таблица 4.9

Характеристики интерперсональных потребностей индивида

Аспекты	Участие	Контроль	Сочувствие
<i>Выражаемое по отношению к другим</i>	Я объединяю людей и включаю в свой круг	Я беру ответственность на себя и влияю на других	Я устанавливаю с людьми теплые личные отношения
<i>Искомое от других</i>	Я хочу, чтобы другие включили меня в свой круг	Я хочу, чтобы мной руководили или давали указания	Я хочу, чтобы другие люди установили со мной теплые личные отношения

Согласно Райану (*Ryan*), индивиды с высоким уровнем выражаемых и с низким уровнем искомых потребностей называются контролерами (инструкторами). Индивиды с высоким уровнем искомых и низким уровнем выражаемых потребностей называются пассивными.

Широко распространенным инструментом оценки интерперсональной ориентации является тест FIRO-B, разработанный Шутцем.

Оценка интерперсональной ориентации позволяет проанализировать **интерперсональную совместимость** разных людей. При проведении анализа интерперсональной совместимости сравниваются результаты тестирования разных людей. В табл. 4.10 приведены результаты тестирования двух человек по шкале FIRO-B, которые позволяют объяснить интерперсональную совместимость.

Результаты тестирования по шкале FIRO-B

МЕНЕДЖЕР				
	Участие	Контроль	Сочувствие	Сумма
Выражаемое (В)	9	9	1	19
Искомое (И)	8	4	3	15
Всего	17	13	4	34
ПОДЧИНЕННЫЙ				
	Участие	Контроль	Сочувствие	Сумма
Выражаемое (В)	3	8	6	17
Искомое (И)	2	2	8	12
Всего	5	10	14	29

Существует три типа несовместимости: взаимная (обоюдная), творческая, по взаимообмену.

Взаимная (обоюдная) несовместимость представляет собой противоречие между выражаемым поведением одного лица и искомым поведением другого. Данный тип несовместимости проявляется в ситуации, когда один человек испытывает серьезную потребность в выражении контроля, а другой – не желает находиться под контролем. Взаимная (обоюдная) несовместимость определяется по формуле:

$$H = (SB + SI) M - (IS + SB) П,$$

где H – несовместимость;

S – совместимость;

В – выражаемое поведение;

И – искомое поведение;

M – менеджер;

П – подчиненный.

Любой результат выше 6 баллов свидетельствует о большой вероятности несовместимости. В данном случае мы имеем дело с абсолютными величинами. Данные, приведенные в табл. 4.11, указывают на то, что в сфере участия между менеджером и подчиненным существует взаимная несовместимость. Используя представленную выше формулу, получаем:

$$H = (9 + 8) - (2 + 3) = 12$$

Результат вычислений показывает, что менеджер испытывает сильную потребность в вовлечении других и в том, чтобы быть вовлеченным в дела других, однако у его подчиненного такого рода потребность отсут-

вует. Таким образом, в сфере участия у них возникает потенциальная возможность конфликта.

Творческая несовместимость представляет собой конфликт выражаемых потребностей, возникающих как при обоюдном желании, так и при обоюдном нежелании решения проблем. Творческая несовместимость определяется по формуле:

$$ТН = (В - И) м + (В - И) п$$

В данном случае мы имеем дело как с абсолютными, так и с отрицательными величинами. Используя формулу, получаем:

$$ТН = (9 - 4) м + (8 - 2) п = 11$$

Полученные данные свидетельствуют о наличии творческой (инициаторской) несовместимости в сфере контроля. Как менеджер, так и подчиненный стремятся к контролю и при этом не хотят быть контролируемыми. Любой результат выше 6 баллов свидетельствует о высоком уровне конкурентной творческой несовместимости, ниже (-6) – о наличии серьезной творческой несовместимости на почве апатии. Несовместимость на этой почве возникает в тех случаях, когда ни один из индивидов не желает выступать в данной сфере в качестве инициатора. В нашем случае ни менеджер, ни подчиненный не желает обременять себя контролем, предпочитая быть контролируемым.

Несовместимость по взаимобмену представляет собой тип несовместимости, возникающий при акцентировании индивидов на одних и тех же или разных интерперсональных потребностях. Например, один индивид акцентирует внимание на потребности в контроле, а другой – на потребности в сочувствии. Несовместимость по взаимобмену определяется по формуле:

$$НВ = (SB + IS) м - (SB + IS) п$$

В данном случае мы имеем дело с абсолютными величинами. Используя формулу, получаем:

$$НВ = (1 + 3) м - (6 + 8) п = 10$$

Если результат превышает 6 баллов, мы можем говорить о высокой вероятности несовместимости. Потребность подчиненного в сочувствии может игнорироваться или отвергаться.

Результаты **общего показателя несовместимости** приведены в табл. 4.11.

Показатели несовместимости

Несовместимость	Участие	Контроль	Сочувствие
Взаимная несовместимость	12	11	10
Творческая несовместимость	2	11	-4
Несовместимость по обмену	12	3	10
Общая несовместимость (сумма абсолютных значений)			75

Таким образом, показатели несовместимости свидетельствуют о том, что менеджер и подчиненный будут испытывать серьезные затруднения при взаимодействии друг с другом. Несовместимость во всех трех категориях интерперсональных потребностей (взаимная несовместимость; желание осуществлять контроль, самому оставаясь бесконтрольным; различие основных потребностей) приводит, как правило, к конфликту. Индивид обычно выбирает себе друзей из числа лиц, имеющих близкие показатели совместимости. Группы, состоящие из совместимых индивидов, работают более эффективно. Знание собственной интерперсональной ориентации может стать серьезным фактором успешного взаимодействия с людьми.

Руководитель может познать других только в том случае, если познает самого себя. Если он не знает своей самооценки, он не будет обладать базисом, необходимым для познания других. Самопознание ведет к взаимопониманию. Взаимосвязь основных сфер самооценки с управленческой деятельностью представлена на рис. 4.6.



Рис. 4.6. Взаимосвязь основных сфер самооценки с управленческой деятельностью

Ниже приведены поведенческие рекомендации, связанные с самосовершенствованием:

1. Определите свой порог чувствительности. Попробуйте понять, какая информация о вас наиболее вам неприятна.
2. Используя семь измерений национальной культуры, определите отличия вашей собственной системы ценностей от систем ценностей представителей других культур, возрастных и этических групп.
3. Определите специфику определяющего ваше поведение набора принципов, отвечающего за требования всеобщности, непротиворечивости и универсальности. Найдите основные терминальные и инструментальные ценности, которые лежат в основе принимаемых вами решений.
4. Постарайтесь расширить границы своего стиля познания, толерантности к неопределенным ситуациям и своего внутреннего локуса контроля, обеспечивая поступление больших объемов новой информации и принимая участие в активности разного рода. Всячески пытайтесь раздвигать границы своего опыта.
5. Подсчитайте показатели вашей несовместимости с теми лицами, с которыми вам приходится постоянно контактировать, и постарайтесь выявить зоны возможной несовместимости. При возникновении конфликтов используйте принципы поддерживающей коммуникации и управления конфликтами.
6. Вы можете быть достаточно искренними при общении с близкими вам людьми. Это позволит вам развеять возможные сомнения в отношении тех или иных аспектов вашей личности.
7. Регулярно занимайтесь самоанализом. Заведите особый журнал. Жизненная активность должна разумно сочетаться с самосовершенствованием.

БЛИЦ - ОПРОС

1. В чем заключается сущность и содержание понятия «самооценка»?
2. Чем отличаются индивиды с высокой самооценкой от индивидов с низкой самооценкой?
3. Почему люди боятся личного развития?
4. Как можно преодолеть барьеры самооценки?
5. В чем заключается сущность концепции предела чувствительности?
6. В чем заключается сущность самораскрытия?
7. Какие базовые аспекты самооценки вы знаете?
8. В чем заключается сущность понятия «ценности»?
9. Какие типы ценностей выделил М.Рокич? Как они характеризуются?
10. В чем заключается сущность модели зрелости системы ценностей Кольберга?

11. Какие культурные ценности выявил Тромпенаарс?
12. В чем заключается сущность понятия «стиль познания»?
13. Опишите модель стилей познания и циклов обучения Д.Колба.
14. Какие стили познания выделил Д.Колб? Как они характеризуются?
15. Опишите модель учебного цикла Д.Колба.
16. В чем заключается сущность понятия «толерантность к неопределенности»?
17. В чем заключается сущность внутреннего (интернального) локуса контроля?
18. В чем заключается сущность внешнего (экстернального) локуса контроля?
19. Как характеризуются люди с высоким внутренним (интернальным) локусом контроля?
20. В чем заключается сущность понятия «интерперсональная ориентация»?
21. Какие интерперсональные потребности Вы знаете?
22. Каким образом можно проанализировать интерперсональную совместимость?
23. Какие пути самоусовершенствования Вы знаете?

4.3. Навыки творческого решения проблем

Умение решать проблемы относится к числу базовых навыков менеджера. Именно в решении проблем состоит суть работы менеджера. Существует два подхода к решению проблем: *аналитический* и *креативный (творческий)*.

Подходы к решению проблем:

- Аналитический
- Креативный (творческий)

Аналитический подход к решению проблем достаточно подробно изучается в учебном курсе «Менеджмент», поэтому мы не будем его подробно рассматривать. Напомним только, что модель аналитического (или рационального) решения проблем включает такие этапы, как определение проблемы, разработка альтернативных вариантов решений, оценка альтернативных решений и выбор оптимального варианта и, наконец, реализация решения. В табл. 4.12 представлена модель аналитического решения проблем.

Таблица 4.12

Модель аналитического решения проблем

Этапы	Характеристики
1	2
1. Определение проблемы	<ul style="list-style-type: none"> • Отделите факты от мнений. • Выявите основополагающие причины. • Привлеките всех владеющих информацией.

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> • Рассмотрите проблемы всесторонне. • Выявите нарушенные нормы, стандарты. • Определите, чья это проблема. • Избегайте определения проблемы как найденного решения
2. Разработка альтернативных решений	<ul style="list-style-type: none"> • Отложите оценку альтернатив. • Удостоверьтесь, что все вовлеченные люди генерируют альтернативы. • Определите альтернативы, которые соответствуют поставленным целям. • Установите как краткосрочные, так и долгосрочные альтернативы. • Свяжите одну альтернативу с другими. • Установите альтернативы, которые действительно решают проблему
3. Оценки альтернативных решений и выбор решения	<ul style="list-style-type: none"> • Оценивайте относительно критериев оптимальности. • Оценивайте решения системно. • Соотносите решение с конечными целями. • Определите как основной, так и дополнительные эффекты. • Четко сформулируйте выбранный вариант решения
4. Реализация решения	<ul style="list-style-type: none"> • Реализуйте решения в нужное время и в заданной последовательности. • Обеспечьте возможности обратной связи. • Заручитесь поддержкой заинтересованных сторон. • Создайте надежную систему мониторинга. • Оцените эффект от решения проблемы

Однако некоторые проблемы невозможно решить с помощью аналитического метода по следующим причинам: новизна проблемы, отсутствие необходимой и достоверной информации, отсутствие очевидных причинно-следственных связей. В этом случае к решению подобных проблем необходимо подходить творчески.

Факторы, препятствующие креативному решению проблем

Не все люди умеют решать проблемы творчески. Решая проблемы, люди создают определенные концептуальные блоки, которые носят индивидуальный характер. Концептуальные блоки являются отражением особенностей мыслительных процессов и постоянно формируются у всех людей. Перечень концептуальных блоков приведен в табл. 4.13.

Концептуальные блоки, препятствующие творческому решению проблем

Блоки	Характеристика
<p><i>1. Постоянство</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Вертикальное (однонаправленное) мышление. • Единственность языка мышления 	<p>Однозначное, безвариантное определение проблемы. Использование всего одного языка для определения сути проблемы и ее решения</p>
<p><i>2. Приверженность</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Стереотипизация, обусловленная прошлым опытом. • Игнорирование общности 	<p>Текущие проблемы воспринимаются как вариации прошлых проблем. Неумение видеть общее в элементах, которые поначалу кажутся разными</p>
<p><i>3. Ограниченность</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Разграничения фигуры (предмета) и фона. • Искусственные ограничения 	<p>Неспособность отделять неуместную информацию или находить необходимую. Нежелание задавать вопросы</p>
<p><i>4. Самодовольство</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Отсутствие пыливости • Нежелание думать 	<p>Нежелание задавать вопросы. Склонность к деятельности вместо умственной работы</p>

Эти блоки сужают видение проблемы, ограничивают число возможных решений и препятствуют выбору оптимального. Наличие многих этих концептуальных блоков не осознается, и человек ощущает их наличие при столкновении с проблемой.

Методы разрушения концептуальных блоков

Концептуальные блоки невозможно преодолеть мгновенно, поскольку все они являются следствием многолетних привычек. Преодоление этих блоков («разблокирование мышления») требует длительной практики применения различных форм мышления. Творческое решение проблем является навыком, поддающимся развитию. *Процесс творческого решения проблем включает четыре стадии:*

1) **подготовительная стадия**, которая включает сбор информации, определение проблемы, генерирование альтернативных решений и проверку информации;

2) *инкубационная стадия* – поиск решения путем неосознанной ментальной активности мозга;

3) *озарение* – возникновение инсайта, прозрения, после чего творческое решение формулируется и озвучивается;

4) *верификация* – проверка найденного решения путем соотнесения его с неким стандартом приемлемости.

Рассмотрим две группы методов разрушения концептуальных блоков:

1) методы совершенствования определения проблем;

2) методы выработки альтернативных решений.

Методы совершенствования определения проблем включают три группы методов:

1) представление неизвестного известным, а известного – неизвестным (синектика);

2) конкретизация определений;

3) обратное определение проблемы;

Синектический процесс заключается в определении чего-то вам неизвестного в терминах чего-то известного и наоборот. Анализ известного и его приложение к неизвестному может породить озарение и открыть новые перспективы. Синектический процесс основан на использовании аналогий и метафор. Синектический процесс представлен на рис. 4.6.

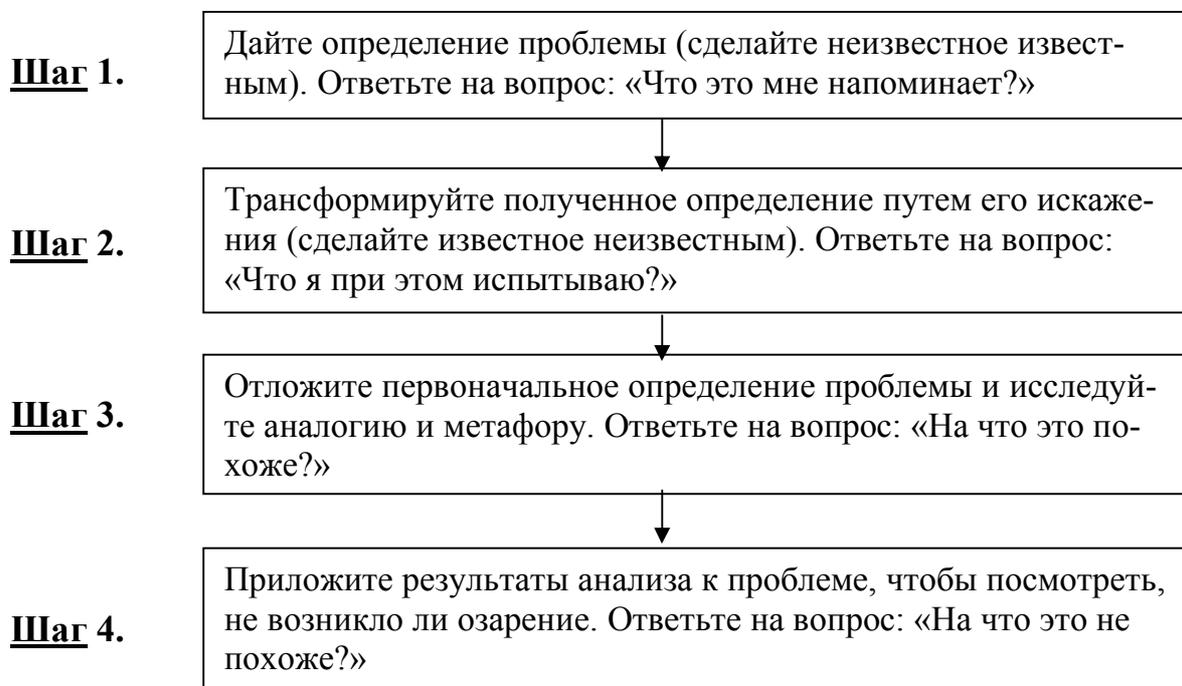


Рис. 4.6. Синектический процесс

Например, вы видите суть проблемы в низкой морали членов вашей группы. Вы можете прибегнуть к некой аналогии или метафоре, характер которой будет определяться ответами на вопросы:

- а) решить эту проблему так же сложно, как вывернуть ржавый гвоздь;
- б) у меня такое ощущение, что я попал в больницу;
- в) такая атмосфера обычно царит после игры в раздевалке проигравшей команды;
- г) это совсем не похоже на хорошо отлаженный двигатель.

Метафоры и аналогии должны связывать то, в чем вы меньше уверены (исходная проблема), с тем, в чем вы больше уверены (метафора). Анализ метафоры или аналогии может позволить вам выявить новые аспекты проблемы.

При построении необходимо помнить следующее:

- аналогия должна предполагать определенный момент действия или движения (управление автомобилем, приготовление пищи и т.д.);
- аналогия должна опираться на четкие, легко представляемые образы (мяч, магазин и т.д.);
- события или ситуации должны быть хорошо известны вам (семья, помещение и т.д.);
- подобие не должно быть совсем банальным.

В синектике рекомендуется использовать четыре типа аналогий: персональные, прямые, символические, фантастические. Типы аналогий и их описание представлены в табл. 4.14.

Таблица 4.14

Типы аналогий, используемых в синектике

Типы аналогий	Описание
Персональные	Отождествление индивида с проблемой («Если бы я был проблемой, что бы я чувствовал, что бы хотел, что могло бы удовлетворить меня?»)
Прямые	Попытка решить проблему, опираясь на некие факты, технологии, опыт (Брюнель смог решить проблему подводных конструкций, наблюдая за движением корабельных червей в пробирке)
Символические	Сопоставление проблемы с некими символами, образами (математическое моделирование проблемы или диаграммное представление динамики процесса)
Фантастические	Ответ на вопрос «Как бы я решил эту проблему в моих самых смелых мечтах?»

Конкретизация как метод определения проблемы предполагает множество способов расширения, видоизменения или замены данного определения. Пытайтесь думать во множественном числе (не «Что это за проблема?», а «Что это за проблемы?»).

Второй метод развития определений включает использование списков вопросов:

- Что еще можно сказать по этому поводу?
- Верно ли обратное?
- Не является ли данный феномен частным случаем, признаком более общей проблемы?
- Кто видит эту проблему иначе?

Метод обратного определения проблемы предполагает переверот проблемы с ног на голову, мышление в противоположном направлении (например, «белый» – «черный»).

Методы увеличения числа альтернатив включают:

- 1) откладывание окончательного решения;
- 2) развитие существующих альтернатив;
- 3) комбинирование не сочетающихся признаков.

Метод откладывания окончательного решения предполагает использование «мозговой атаки», разработанной Осборном. При проведении «мозговых атак» следует руководствоваться следующими правилами:

- 1) в процессе генерации альтернатив не должна проводиться их оценка;
- 2) должны приниматься самые неожиданные и безумные идеи;
- 3) приоритетом должно быть количество идей, а не их качество;
- 4) участники атаки должны принимать активное участие в формировании или трансформации идей других людей.

Метод развития существующих альтернатив предполагает использование техники разделения (разбиения) проблемы на ряд составляющих. Например, попытайтесь в течение одной минуты найти новое применение теннисному шарiku. Чем больше сфер применения вы можете найти, тем выше гибкость вашего ума.

Метод комбинирования не сочетающихся признаков предусматривает использование техники морфологического синтеза и техники реляционного алгоритма.

Техника **морфологического синтеза** представляет собой процесс из четырех этапов:

- 1) запись сути проблемы;
- 2) составление списка свойств, признаков проблемы;
- 3) запись возможных альтернатив признаков проблемы;
- 4) комбинирование альтернатив, каждого признака проблемы.

В табл. 4.15 представлена техника морфологического синтеза.

Техника морфологического синтеза

ШАГ 1. Постановка проблемы: оператор каждый день задерживается с приятелем в кафе				
ШАГ 2. Основные атрибуты проблемы				
Период времени	Исходное время	Место	С кем	Частота
Больше часа	12 пополудни	Кафе	С друзьями	Ежедневно
ШАГ 3. Альтернативные атрибуты				
Период времени	Исходное время	Место	С кем	Частота
30 минут	11:00	Офис	С коллегами	Еженедельно
90 минут	11:30	Конференц-зал	С директором	Два раза в неделю
45 минут	12:30	Ресторан	С менеджерами	Через день
ШАГ 4. Сочетание атрибутов:				
<ol style="list-style-type: none"> 30-минутный ланч один раз в неделю с 12:30 (конференц-зал, с директором) 90-минутный ланч с 11-30 два раза в неделю (конференц-зал, вместе с коллегами) 45-минутный ланч с 11:00 через день (кафе, вместе с менеджерами) 30-минутный ланч с 12:00 в одиночку через день (офис) 				

Техника **реляционного алгоритма** состоит в использовании определенных соединительных слов, которые выявляют взаимозависимость двух рассматриваемых атрибутов (элементов) проблемы. Ниже представлен список слов такого рода:

около	за	после
рядом	напротив	или
вне	между	и
как	при	над
вокруг	до	так как
прежде	среди	но
так	тогда	хотя
посредством	под	для
из	через	до тех пор, пока
к	если	в
возле	не	ниже
выше	когда	теперь
от	с	на
где	в то время, как	вместе

Для иллюстрации этого метода, предположим, что вы столкнулись со следующей проблемой: ваши клиенты недовольны предоставляемым им уровнем обслуживания. *Клиенты и уровень обслуживания* – вот два основных элемента данной проблемы. Они связаны элементом «недовольны». Используя технику реляционного алгоритма, мы производим подбор иных связующих слов и пытаемся отыскивать какие-то варианты решения проблем. Рассмотрите следующие взаимосвязи, в которых использованы иные связующие слова.

- Клиенты *среди* обслуживания (то есть, клиенты непосредственно взаимодействуют с обслуживающим персоналом).
- Клиенты *как* обслуживание (то есть, одни клиенты обслуживают других).
- Клиенты *и* обслуживание (то есть, клиенты и обслуживающий персонал работают совместно).
- Клиенты *до* обслуживания (то есть, исследование фокус-групп клиентов способствует повышению уровня обслуживания).
- Обслуживание *рядом* с клиентами (то есть, приближение обслуживающего персонала к клиентам).
- Обслуживание *до* клиентов (то есть, подготовка к индивидуальному обслуживанию клиентов до их прибытия).
- Обслуживание *посредством* клиентов (то есть, использование клиентов для осуществления дополнительного обслуживания).
- Обслуживание, *когда* клиентам удобно (то есть, обслуживание клиентов в то время, когда они этого хотят).

Различные варианты связи двух элементов данной проблемы позволяют находить новые возможности для решения проблемы.

Ниже приводятся рекомендации по использованию различных методик решения проблем:

- 1) находите время для релаксации;
- 2) найдите такое место, где вам никто не мешает думать;
- 3) обсудите свои идеи с другими людьми;
- 4) предложите другим людям поделиться своими соображениями, имеющими отношение к данной проблеме;
- 5) больше времени уделяйте чтению;
- 6) защищайте себя от «душителей новых идей».

На рис. 4.7 представлена модель процесса аналитического и творческого решения проблем.



Рис. 4.7. Модель аналитического и творческого решения проблем

Ниже представлены поведенческие рекомендации, способствующие развитию творческих способностей:

1. Руководствуйтесь четырехэтапной процедурой решения простых задач, представленной в табл. 4.12. Не пропускайте ни одного шага и не изменяйте их последовательности (определение проблемы, поиск альтернативных решений, оценка альтернатив, выбор и реализация оптимального решения).

2. Если вы столкнетесь со сложной или комплексной проблемой, вам следует прежде всего преодолеть свои концептуальные блоки, сознательно используя следующую мысленную деятельность:

- используйте не только «вертикальное», но и «горизонтальное» мышление;
- используйте различные языки мышления;
- отказывайтесь от стереотипов, основанных на прежнем опыте;
- выявляйте основы и общие моменты внешне разнородных явлений;
- не уделяйте внимание несущественному, выделяйте значимое при изучении проблемы;
- избегайте искусственного сужения границ проблемы;
- преодолите недостаток любопытства, будьте пытливы;
- используйте функции обоих полушарий мозга.

3. При определении проблемы с использованием метафор и аналогий или «перефокусировки» неизвестное может стать известным, а известное – неизвестным.

4. Попробуйте дать более широкое определение проблемы, используя, по меньшей мере, два ее определения и специальные вопросники.

5. Попробуйте дать обратное определение проблемы.

6. При поиске потенциальных решений проблемы не спешите с их оценкой.

Помните о *четырёх главных принципах «мозговой атаки»*:

- не спешите с оценкой предлагаемых альтернатив;
- приветствуйте любые идеи;
- чем больше идей, тем лучше;
- принимайте активное участие в развитии чужих идей.

7. Расширьте список решений путем разделения проблемы на отдельные составляющие.

8. Расширьте число возможных решений путем комбинирования не связанных внешне атрибутов, признаков проблемы. Используйте технику морфологического синтеза и реляционных алгоритмов.

9. Способствуйте повышению организационного творческого потенциала:

- найдите такое «практическое поле», в котором индивиды могли бы экспериментировать и апробировать новые идеи и методы творческого решения проблем;
- включайте в состав творческих команд, работающих над решением тех или иных проблем, лиц, придерживающихся различных точек зрения;
- инновационная деятельность должна находиться под контролем;
- используйте для стимулирования творческой активности методы стимулирования;
- выделяйте, вознаграждайте и поддерживайте тех, кто исполняет в инновационном процессе многочисленные роли (автор идеи, спонсор, организатор и нарушитель правил).

БЛИЦ – ОПРОС

1. Какие подходы к принятию решений Вы знаете?
2. Из каких этапов состоит модель аналитического решения проблем?
3. Какие факторы препятствуют креативному решению проблем?
4. Какие этапы творческого решения проблем Вы знаете?
5. Какие методы разрушения концептуальных блоков Вы знаете?
6. В чем заключается сущность синектики как метода совершенствования определения проблем?
7. Какие типы аналогий вам известны? В чем заключается их сущность?
8. В чем заключается сущность конкретизации как метода определения проблемы?
9. В чем заключается сущность метода обратного определения проблемы?
10. Какие методы выработки альтернативных решений вы знаете и в чем заключается их сущность?
11. Какие рекомендации по развитию творческих способностей вам известны?

4.4. Поддерживающие коммуникации, наставничество и консультирование

Поддерживающая коммуникация – это коммуникация, сосредоточенная на сохранении позитивных отношений между собеседниками. Использование поддерживающей коммуникации позволяет:

Поддерживающая коммуникация – это коммуникация, сосредоточенная на сохранении позитивных отношений между собеседниками

- обеспечить точность передачи сообщений;
- поддерживать и укреплять отношения собеседников путем взаимного обмена информацией, точками зрения, отношением к проблеме;
- создать позитивные межличностные (интерперсональные) отношения;
- обеспечить конкурентные преимущества.

Позитивные интерперсональные отношения, согласно многочисленным исследованиям, способствуют повышению уровня производительности и качества продукции, умению быстро решать проблемы, снижению уровня конфликтности. Хэнсон (Hanson, 1986) отмечает, что на эффективность работы организации хорошие интерперсональные отношения оказывают влияние в три раза больше, чем рыночная доля, капиталоемкость, размеры компании и темпы роста продаж вместе взятые. Таким образом, поддерживающие коммуникации являются одним из способов обеспечения конкурентных преимуществ. Поэтому менеджеры должны не только сами владеть навыками коммуникации, но и способствовать их усвоению подчиненными.

Принципы поддерживающей коммуникации

• **Ориентация на проблему, а не на личность**

Фокусирование на проблемах или результатах, но не на личностях и их характеристиках.

Пример: «Как мы сможем решить эту проблему?», но не «Потому что вся проблема в вас самих».

• **Конгруэнтность (созвучие, гармония, совпадение), а не ее отсутствие**

Фокусирование на правдивости сообщений, вербальная (словесная) форма которых адекватна мыслям и чувствам (соответствие слов истинным чувствам и мыслям).

Пример: «Ваше поведение меня огорчает», но не «Вам кажется, что я огорчен? Нет, все прекрасно».

• **Описание, а не оценка**

Фокусирование внимания на описании объективных факторов, событий, на описании вашей реакции на них, а также на представлении альтернатив.

Пример: «Произошло то-то и то-то; моя реакция такова; предлагается, что наиболее приемлемым будет...», но не «Вы все сделали неправильно».

• **Возвышение, а не унижение**

Фокусирование на тех высказываниях, которые способствуют установлению атмосферы взаимного уважения и сотрудничества, гибкости и выявлению области согласия.

Пример: «У меня есть кое-какие идеи, но нет ли у вас каких-либо предложений?», но не «Вы все равно не поймете, так что мы сделаем по-моему».

• **Конкретизация, а не обобщения**

Фокусирование на конкретной ситуации или проблеме, а не на проблемах общего характера.

Пример: «За время собрания вы перебили меня трижды», но не «Вы всегда пытаетесь привлечь к себе внимание».

• **Связность, а не бессвязность**

Фокусирование на высказываниях, вытекающих из того, что было сказано ранее, и направленных на установление отношений взаимопомощи.

Пример: «Исходя из того, что было сказано вами, я сформулирую другую точку зрения», но не «Я хочу сказать следующее (вне зависимости от того, что вы только что сказали)».

- **Авторство, а не безличность**

Фокусирование на принятии ответственности за свои собственные утверждения путем использования местоимения «Я».

Пример: «Я решил отклонить ваше предложение, поскольку...», но не «Идея неплохая, но она должна быть одобрена».

- **Рефлексивное, а не одностороннее слушание**

Фокусирование на проявлении всевозможных адекватных (прежде всего рефлексивных) реакций.

Пример: «Как вы полагаете, что может нам помешать?», но не «Как я сказал ранее, вы совершили слишком много ошибок. Так не годится».

Формами интерперсональной коммуникации являются наставничество и консультирование.

Наставничество предполагает фокусирование внимания на способностях людей и должно быть направлено на оказание помощи в развитии их трудовых навыков

Наставничество предполагает фокусирование внимания на способностях

людей и должно быть направлено на оказание помощи в развитии их трудовых навыков. Руководители-наставники должны давать подчиненным советы, обеспечивать их необходимой информацией, ус-

танавливать стандарты. Оно должно способствовать повышению качества и эффективности работы. Наставничество используется в ситуациях, когда подчиненные не обладают необходимыми навыками и компетентностью или испытывают нехватку информации. **Консультирование** предполагает

Консультирование предполагает фокусирование внимания на установках и отношениях

фокусирование внимания на установках и отношениях. Руководители-консультанты должны помочь подчиненным определять и решать проблемы, оперируя такими категориями, как душевное состояние, эмоции, личные качества. Руководители должны

консультировать, а не обучать подчиненных, поскольку они обладают достаточным уровнем компетенции. Консультирование используется в ситуациях, когда проблемы связаны с установками, межличностными столкновениями, самозащитой (т.е. эмоционально окрашенными факторами, связанными с нежеланием признать наличие проблемы или необходимость каких-либо изменений).

Если в ходе наставничества и консультирования будут нарушены принципы поддерживающей коммуникации, то менеджеры могут столкнуться с двумя барьерами – защитной реакцией и неприятием.

Защитная реакция – эмоциональное и физическое состояние, при котором человек склоняется к контратаке. Защитные реакции возникают в ситуациях, когда коммуникация вызывает у одной из сторон чувство тревоги или опасения.

Неприятие – эмоциональное и физическое состояние, при котором человек испытывает собственную неполноценность, некомпетентность или

незначительность. В табл. 4.17 представлены эти барьеры на пути интерперсональной коммуникации.

Таблица 4.17

Барьеры интерперсональной коммуникации

Барьеры	Описание
Защитные реакции	<ul style="list-style-type: none"> • Коммуникация вызывает у индивида чувство тревоги и уязвимости. • Стремление защитить себя становится ведущим стремлением. • Энергия расходуется скорее на защиту, а не на выслушивание собеседника. • Агрессия, гнев, соперничество или стремление уклониться – обычные реакции
Непримиримость	<ul style="list-style-type: none"> • Коммуникация вызывает у индивида чувство некомпетентности, неполноценности или незначительности. • Индивид пытается доказать свою состоятельность. • Энергия тратится скорее на самоутверждение, чем на выслушивание собеседника. • Демонстративное, эгоцентрическое поведение, отчуждение, потеря мотивации – обычные реакции

Преодолеть защитные реакции и непримиримость позволяют принципы поддерживающей коммуникации, которые мы рассмотрели выше.

Эффективный руководитель (лидер) должен предоставлять возможность своим подчиненным общаться с ним, что позволит обеспечить обратную связь, поддерживать их и одновременно решать задачи наставничества и консультирования. Поэтому важным инструментом поддерживающей коммуникации являются **программы интервью с подчиненными**. Руководитель должен составить конкретный график встреч (собеседований) с каждым из работников. Эти встречи должны носить регулярный, конфиденциальный характер. Такие встречи создают условия обеим сторонам для свободного, открытого и конструктивного сотрудничества. Характеристиками программы персональных интервью являются такие позиции:

1. Встречи должны проводиться регулярно и носить конфиденциальный характер.

2. Основная цель встреч заключается в постоянном улучшении индивидуальных, групповых и организационных результатов, поэтому такие встречи относятся к ориентированным на действия.

3. Как менеджер, так и подчиненный должны заранее подготовить повестку дня к встрече. Эта встреча направлена на развитие обеих сторон, а не на оценку менеджером подчиненного.

4. Время встречи должно быть достаточно продолжительным (около часа).

5. При проведении пробных встреч следует придерживаться принципов поддерживающей коммуникации (как при определении задач, так и при рассмотрении проблем межличностных отношений).

6. Любая встреча должна начинаться с рассмотрения выполнения решений, принятых в ходе предыдущих встреч.

7. Главные пункты повестки дня встречи могут быть такими:

- управленческие и организационные проблемы;
- организационные ценности и видение будущего;
- обмен информацией;
- проблемы межличностных отношений;
- препятствия для развития;
- освоение управленческих навыков;
- личные потребности;
- обратная связь по результатам работы;
- личные дела и проблемы.

8. Похвала и одобрение связываются с решением проблем.

9. Встреча должна заканчиваться кратким повтором принятых решений.

Поведенческие рекомендации, приведенные ниже, позволят реализовать на практике принципы поддерживающей коммуникации:

1. Следует отличать ситуации наставничества, в процессе которых требуется давать указания и инструкции, чтобы помочь осуществить изменения в поведении, от ситуаций консультирования, в процессе которых требуется обеспечить понимание и определение сути проблемы и желаемых результатов.

2. Старайтесь использовать скорее проблемно-ориентированные, чем лично-ориентированные утверждения, то есть, обращайтесь больше внимания на поступки и характеристики события, а не на лица.

3. Коммуникации должны быть гармоничными, они должны отображать ваши истинные чувства, а их выражение не должно вести к возникновению деструктивных отношений. Ваши высказывания должны точно соответствовать вашим реальным чувствам и мыслям.

4. Используйте описательные, а не оценочные высказывания. Объективно описывайте происшедшее, а также свою реакцию на события и их последствия. Предлагайте приемлемые альтернативы.

5. Используйте такие утверждения, которые подтверждают значимость и уникальность собеседника. Обеспечивайте свой вклад во взаимоотношения путем демонстрации собеседнику своего уважения к нему, гибкости, непредвзятости и открытости новым идеям. Стремитесь не к домини-

нированию, не к прерыванию собеседника, а к равноправному двустороннему обмену информацией. Определите области взаимного согласия или позитивные характеристики собеседника прежде, чем говорить о возможных разногласиях или негативных характеристиках.

6. Старайтесь использовать конкретные, а не общие (или-или, черное-белое) утверждения. Пытайтесь корректировать чужое поведение, делайте особый акцент на вещах, подконтрольных вашему собеседнику, а не на тех факторах, которые не могут быть изменены.

7. Используйте связные высказывания, то есть находящиеся в тесной связи с тем, что говорилось ранее. Помните о том, что участники процесса коммуникации должны находиться в равных условиях. Не делайте слишком долгих пауз. Направление и характер разговора должны контролироваться обеими сторонами. Учитывайте то, что говорилось другими.

8. Ваши утверждения должны отражать мнение автора, то есть носить личный характер, добивайтесь того же и от партнера по беседе. Не заменяйте слово «я» безликим понятием «руководство».

9. Демонстрируйте поддерживающее слушание собеседника. Обеспечивайте контакт «глаза в глаза» и применяйте навыки невербального общения. Используйте те или иные реакции в зависимости от того, к какому типу может быть отнесена данная ситуация: к наставничеству или к консультированию. Чаще прибегайте к рефлексивным реакциям.

10. Используйте для наставничества и консультирования программу персональных интервью с подчиненными, отвечающую основным принципам поддерживающей коммуникации. Стимулируйте персональное развитие индивидуумов, за которых вы отвечаете.

БЛИЦ – ОПРОС

1. Что собой представляет поддерживающая коммуникация?
2. Какие принципы поддерживающей коммуникации Вы знаете?
3. Что собой представляет наставничество и в каких ситуациях необходимо его использовать?
4. Что собой представляет консультирование? В каких ситуациях его следует использовать?
5. С какими барьерами могут столкнуться менеджеры в процессе наставничества и консультирования?
6. В чем заключается сущность «программы интервью с подчиненными» как инструмента поддерживающей коммуникации?
7. Каким образом можно реализовать на практике принципы поддерживающей коммуникации?

4.5. Стратегия переговоров

Переговоры – это процесс заключения сделки, в ходе которого две или несколько сторон, имеющие различные интересы, должны принять удовлетворяющие все стороны решения и прийти к соглашению

Переговоры – неотъемлемая часть профессиональной деятельности менеджера. **Переговоры** – это процесс заключения сделки, в ходе которого две или несколько сторон, имеющие различные интересы, должны принять удовлетворяющие все стороны решения и прийти к соглашению. Для того, чтобы овладеть навыками эффективного видения переговоров, необходимо знать: основные элементы процесса переговоров; факторы, влияющие на процесс переговоров; стратегию и тактику переговоров.

Элементы процесса переговоров

Основными элементами процесса переговоров являются:

- Участие двух сторон.
- Наличие конфликта интересов.
- Добровольное участие сторон.
- Наличие явных (материальных) и неявных разногласий.
- Взаимные уступки.

Рассмотрим каждый из этих элементов. Переговоры – это процесс, в котором участвуют по крайней мере **две стороны** – два человека, две группы, две организации. Переговоры могут быть трехсторонними, четырехсторонними и т.д. Однако чаще всего ведутся двусторонние переговоры. Между сторонами обязательно присутствует **конфликт интересов** (конфликт предпочтений, конфликт интересов, спор за обладание ресурсами). Переговоры – это **добровольный процесс**. Стороны сами решают, принять предложение партнера или отвергнуть его. Стороны ведут переговоры для того, чтобы добиться укрепления своих позиций. Переговоры всегда затрагивают два круга вопросов – **явные (материальные) и неявные**. **Явные вопросы** – это существенные разногласия, которые составляют суть конфликта интересов. Явные интересы являются сутью формулировки письменных контрактов (например, соглашение о цене, объемах, сроках и способах доставки). **Неявными вопросами**, которые чаще всего носят психологический оттенок, являются, например, желание выиграть, создать прецедент, не отойти от принципов, соблюсти справедливость и т.д. Срыв переговоров часто является результатом нечеткого определения круга нематериальных вопросов. Поэтому планирование переговоров должно включить два процесса: определение материальных интересов и нематериальных проблем. Переговоры всегда рассматриваются как процесс **взаимных уступок**. Стороны заранее должны определить, на какие уступки можно будет пойти, чтобы прийти к соглашению. Процесс взаимных усту-

пок (или процесс модификации исходной позиции и целей) является «сердцем», сутью переговоров. Количество таких модификационных позиций может быть разным. Чем их больше, тем больше времени занимает процесс переговоров. Некоторые модификационные позиции можно предвидеть и заранее к ним подготовиться, некоторые могут быть полностью непредсказуемыми.

Факторы, влияющие на процесс переговоров

На процесс переговоров оказывают влияние следующие факторы:

- 1) природа и особенности информации;
- 2) наличие сторонников и их поддержка;
- 3) время и сроки;
- 4) легитимность (законность);
- 5) альтернативы;
- 6) личные качества участников и стиль ведения переговоров.

Эти факторы влияния представлены в табл. 4.18. Они могут существенно увеличить или уменьшить возможности участников переговоров достичь своих целей. Сила влияния участников переговоров определяется наличием факторов влияния – чем их больше, тем сильнее позиция.

Таблица 4.18

Факторы влияния участников переговоров

Позиция участников переговоров более сильная, если:

- У них есть необходимая информация, они хорошо подготовлены.
- У них есть полная поддержка организации или людей, которых они представляют на переговорах.
- От них не требуется обязательно заключить сделку к определенному сроку.
- Они могут рассчитывать на поддержку принятых в организации (или данной сфере) норм, политики и процедур.
- У них есть хорошие альтернативные возможности.
- Они имеют репутацию настойчивых, жестких и честных специалистов по ведению переговоров.

Позиция участников переговоров менее сильная, если:

- Один или несколько перечисленных выше факторов действуют против них.
- Один или несколько перечисленных выше факторов благоприятствуют оппоненту

Подготовка информации

Информация, которой располагают участники переговоров, должна быть хорошо подготовлена и быть аргументированной. Аспекты информационной подготовки представлены в табл. 4.19.

Таблица 4.19

Аспекты информационной подготовки к переговорам

Аспекты	Характеристика
Определение основных проблем	Какие конкретные проблемы и вопросы будут обсуждаться во время переговоров?
Определение целей	Чего я хочу достичь? Каковы мои материальные цели? Насколько они конкретны? Каковы мои принципы?
Поиск информации	Какие убедительные аргументы необходимы для достижения целей? Какие факты и цифры мне понадобятся? Где я могу найти эту информацию? Какие модификации исходных позиций оппонента я могу предвидеть? Как я буду опровергать их аргументы? Какие факты и цифры могут мне помочь для опровержения аргументов?
Подготовка к парированию попыток опровержения	Когда я приведу опровергающие аргументы, что они сделают в ответ? Что я могу сделать, чтобы парировать их попытки опровергнуть мои аргументы?
Формулирование предложений	Каковы мои начальные требования и какова наша цель? Какие наши запросы будут восприниматься как разумные и обоснованные? Насколько мы можем уступить другой стороне? В какой ситуации лучше прервать переговоры и отказаться от сделки, чтобы избежать невыгодных соглашений?
Поиск информации об оппоненте	Каковы цели нашего оппонента? Можно ли доверять нашему оппоненту? Легко ли договориться с нашим оппонентом? Склонен ли он к конкуренции, неуступчив или готов сотрудничать? Какую тактику он предпочитает?

Ключевым условием успешного проведения переговоров является планирование переговоров. В табл. 4.20 приведены рекомендации по планированию переговоров.

Таблица 4.20

Рекомендации по планированию переговоров

До начала переговоров:

1. Каковы основные вопросы предстоящих переговоров?
2. Каков мой план переговоров с учетом этих вопросов?
(Какие вопросы мы будем обсуждать и в каком порядке?)
3. Каковы мои интересы?
4. Каковы мои пределы? Какова моя точка выхода из переговоров?
Каковы мои альтернативы? Как далеко я могу зайти, учитывая мои полномочия?
5. Каковы мои цели?
6. С чего мне следует начать переговоры?

После того, как стал известен оппонент:

7. Каковы интересы другой стороны?
8. Каков их стиль ведения переговоров и как мне его учитывать при выборе своей тактики?
9. Какие есть возможности и варианты для решения различных вопросов?

Заинтересованные (уполномочивающие) стороны

Участники переговоров представляют интересы группы людей или организации (рис. 4.8).

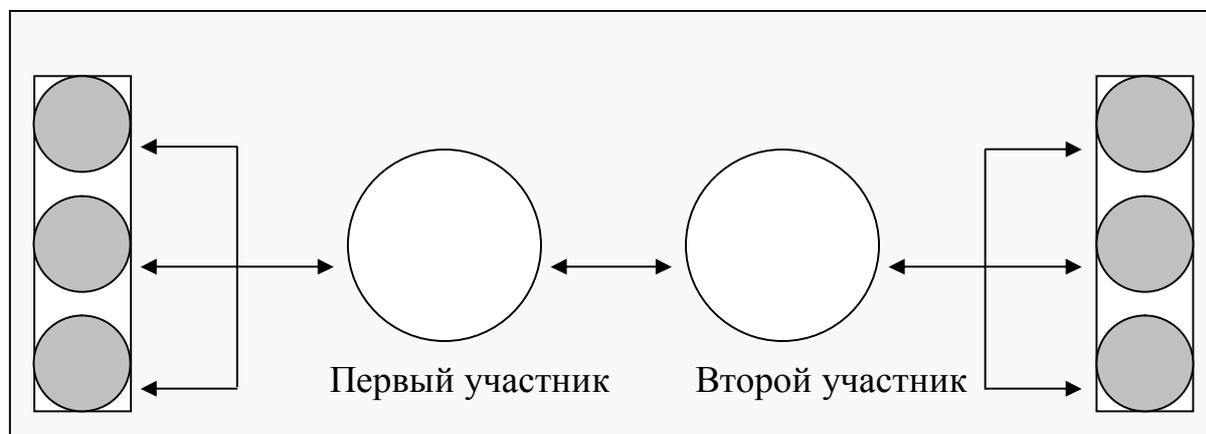


Рис. 4.8. Участники переговоров и группы

Заинтересованные группы (или уполномочивающие группы) играют важную роль в процессе переговоров. Поэтому менеджеры должны понимать возможность взаимоотношений с заинтересованными группами и учитывать их особенности:

1. Заинтересованные группы делегируют право ведения переговоров конкретному лицу, поэтому заранее предъявляют к нему завышенные требования.

2. Они помогают определить цели переговоров. В то же время заинтересованные группы имеют тенденцию к определению завышенных ожиданий (целей), поскольку считают, что цели, которые они ставят перед непосредственным участником переговоров, легко достижимы. Причинами завышенных ожиданий у заинтересованных групп являются:

- а) отсутствие опыта непосредственного общения с оппонентами;
- б) недооценка стремлений оппонента достичь своих собственных целей;
- в) игнорирование ожидаемых контраргументов оппонента;
- г) нежелание модифицировать свои первоначальные ожидания.

3. Участники переговоров сталкиваются с трудностями, связанными с убеждением своей уполномочивающей группы в том, каких реальных целей можно добиться. Специалисты в области ведения переговоров считают, что легче убедить оппонентов пойти на уступки, чем собственных коллег. Поэтому непосредственные участники переговоров должны разъяснять заинтересованным сторонам, что их ожидания должны быть реалистичными.

4. Уполномочивающие стороны осуществляют контроль за ходом переговоров двумя способами. *Во-первых*, они оценивают результаты переговоров. Оценка может быть как позитивной (за хорошие результаты), так и негативной (за неудачные результаты). В случае позитивной оценки авторитет непосредственного участника переговоров возрастает, в случае негативной – снижается. *Во-вторых*, заинтересованные стороны определяют широту полномочий участника переговоров. Они могут разрешить или запретить заключение окончательного соглашения без согласования с ними, ограничить пределы договоренностей. Таким образом, участники переговоров могут подвергаться сильному давлению как со стороны коллег, так и со стороны оппонентов. Что лучше – ограничивать или не ограничивать полномочия участника переговоров? Практика показала, что ограничение полномочий и контроль усиливают позиции участника переговоров. Причиной такой ситуации является то, что неограниченные полномочия могут привести к соглашению на любых условиях.

Следовательно, позиции участника переговоров усиливаются, если заинтересованная сторона ставит перед ним разумные цели и поддерживает во время процесса переговоров.

Время и сроки переговоров

Переговоры как процесс должны определяться временными параметрами (день, неделя, месяц и т.д.). Это означает, что соглашение достигается в конце процесса переговоров. Позиции сторон могут быть усилены в зависимости от ситуаций, связанных с временными параметрами (табл. 4.21).

Таблица 4.21

Зависимость позиций сторон переговоров от временных параметров

Временные параметры	Позиции сторон
Сроки переговоров не установлены	Позиции сторон одинаково сильны
Сроки переговоров установлены одинаково для обеих сторон	Позиции сторон одинаково сильны
Срок переговоров ограничен временными рамками для одной из сторон	Позиции стороны, не связанной предельным сроком, усиливаются

Как видно из таблицы, позиция стороны, не связанной предельным сроком процесса переговоров, сильнее, так как она может оказывать давление на своего оппонента, независимо от предмета переговоров и других параметров.

Легитимность

Легитимность в рамках организационного контекста – это свод политики, процедур, правил и практики, определяющих порядок рассмотрения и решения проблем. Легитимность, таким образом, определяет круг проблем, которые могут или не могут быть предметом переговоров. Политика, процедуры и правила дают возможность организациям «справедливо» (одинаково) обращаться со всеми сотрудниками, исключать переговоры с каждым из сотрудников по специфическим вопросам и, таким образом, экономить время. В результате сознательной стратегии организаций, ограничивающей возможность выбора, позиция индивида на переговорах с организацией значительно ослабевает. Уступчивость в данной ситуации ценится больше, чем стремление «бросить вызов системе» и вести переговоры. Поэтому позиция участника переговоров зависит от легитимности, определяющейся организационным контекстом:

- у участника переговоров сильная позиция, если он относится к тем, кто устанавливает эти правила, и если эта позиция поддерживается организацией;
- у участника переговоров слабая позиция, если она противоречит политике, процедурам и правилам организации.

Альтернативы переговорам

Альтернативы обсуждаемому соглашению являются фактором усиления позиции сторон переговорного процесса. Рассмотрение результата переговоров как единственной возможности является неконструктивным методом, который психологи называют «затягивающей ловушкой» (entrapment). В подобных ситуациях стороны переговоров могут попасть в «затягивающие ловушки», которые могут привести к крупным материальным потерям и психологическим ударам подобно азартным игрокам. Опасность попадания в «затягивающие ловушки» объясняется следующими причинами:

- эмоциональный накал переговоров приводит к заключению любых соглашений ради психологического испытания «радости победы» любой ценой;
- стремление добиться одного-единственного результата приводит к уменьшению возможностей остановиться;
- сильная эмоциональная вовлеченность не позволяет отказаться от своих обязательств;
- боязнь выглядеть слабыми и глупыми.

Чтобы избежать подобной негативной динамики развития событий и попадания в «затягивающие ловушки», необходимо иметь альтернативы обсуждаемым соглашениям. Альтернативы выступают практической возможностью защиты от невыгодных соглашений. Наличие альтернатив позволяет:

- Избежать срыва переговоров, поскольку имеется запасной вариант.
- Продолжать вести переговоры, если можно добиться лучших, чем альтернатива, вариантов.
- Получить минимально приемлемый результат.
- Информировать оппонентов о наличии не менее привлекательных альтернатив.
- Получить более привлекательные предложения от оппонента.

Таким образом, хорошие альтернативы – это эффективные инструменты, позволяющие убедить оппонентов заключить соглашение, в большей степени отвечающее интересам заинтересованной стороны.

Личные качества и стиль ведения переговоров

Пять факторов влияния на процесс переговоров, о которых упоминалось выше (информация, поддержка заинтересованной стороны, время и сроки переговоров, легитимность и альтернативы) – это источники влияния, которые основаны на сути проблемы, социальной структуре и контексте переговоров. Однако этого недостаточно. Участники переговоров должны иметь и личные качества, способствующие успеху переговоров. Такими качествами являются: умение убеждать, стойкость и упорство, честность и репутация.

Выбор стратегии переговоров

Перед тем, как выбрать стратегию переговоров, руководителям необходимо проанализировать свои интересы и интересы организации, которую он представляет. Это поможет ему ответить на два критически важных вопроса:

- 1) насколько важен исход переговоров по обсуждаемому вопросу лично для него?
- 2) насколько важен исход переговоров для взаимоотношений с оппонентом и партнерами?

Каждый из этих вопросов должен рассматриваться отдельно. При ответе на первый вопрос руководитель должен определить свои реальные приоритеты. При ответе на второй вопрос руководитель должен выяснить, какие отношения сложатся с оппонентами и партнерами в будущем. Эти отношения определяются следующими параметрами:

- степень взаимозависимости;
- длительность взаимоотношений и намерение их поддерживать в будущем;
- степень доброжелательности отношений в прошлом, настоящем и будущем;
- регулярность и легкость коммуникаций и общения с другой стороной.

В зависимости от результатов ответа на эти вопросы руководитель выбирает стратегию переговоров. Сэвидж, Блер и Соренсон (*Savage, G., Blair, J., Sorenson, R., 1989*) предложили четыре основные стратегии переговоров, которые представлены на рис. 4.9.

Важен ли для руководителя исход переговоров по существенным вопросам?

		Да	Нет
Да	Важны ли для руководителя взаимоотношения с партнером?	Стратегия ДС ДОВЕРИЕ И СОТРУДНИЧЕСТВО Если оба типа результатов переговоров очень важны <i>Ситуация 1</i>	Стратегия ЯУ ЯВНЫЕ УСТУПКИ Если отношения важнее, чем результаты по существу <i>Ситуация 2</i>
		Стратегия ЖК ЖЕСТКАЯ КОНКУРЕНЦИЯ Если результаты по существу важнее, чем взаимоотношения <i>Ситуация 3</i>	Стратегия НО НАМЕРЕННЫЙ ОТКАЗ ОТ ПЕРЕГОВОРОВ Если оба типа результатов не очень важны <i>Ситуация 4</i>
Нет			

Рис. 4.9. Четыре стратегии переговоров

Стратегия «доверия и сотрудничества» (ДС) используется в ситуациях, когда одинаково важными являются и результаты переговоров, и взаимоотношения с партнером. Эту стратегию также называют *интегративной* или *«выигрыш-выигрыш»*. Стороны в этой ситуации часто рассматривают переговоры как совместное решение проблем. Однако добиться на практике такого сотрудничества довольно сложно.

Стратегия «явные уступки» (ЯУ) или *умиротворение, лесть* используется в ситуации, когда обе стороны в большей степени заинтересованы в поддержании хороших взаимоотношений и в меньшей степени – в исходе переговоров по существу обсуждаемых проблем. Согласно этой стратегии, не следует вести агрессивный торг, а стоит отдать оппоненту то, что он хочет. Причинами выбора этой стратегии являются:

- получение от оппонента что-то другого, не связанного с содержанием переговоров;
- укрепление позиций в будущих переговорах;
- ориентация на хорошие взаимоотношения с партнером в будущем.

Специалисты считают, что бывают ситуации, когда выгодно дать выиграть оппоненту и, таким образом, сохранить хорошие взаимоотношения и получить возможность ответных, более важных уступок в будущем.

Стратегия «жесткая конкуренция» (ЖК) используется в ситуациях, когда стороны заинтересованы в результатах переговоров и их мало волнуют взаимоотношения с оппонентом. В этом случае сторона-инициатор переговоров прибегает к агрессивным и резким действиям, втягивая таким

образом оппонента в конфликт. Динамика конфликта приводит к ответной реакции со стороны оппонента, который вынужден защищаться от предполагаемых жестких действий стороны-инициатора переговоров, что оправдывает ожидания последнего. Такое «втягивание» в обоюдные жесткие конкурентные действия характерно для неопытных участников переговоров. Чтобы избежать жесткой конкуренции, участникам переговоров необходимо поставить в известность своих партнеров о (1) своих намерениях, (2) тактике взаимодействия, (3) способах реализации тактики и (4) последствиях для оппонентов, если они выберут тактику жесткой конкуренции.

Стратегия «намеренный отказ от переговоров» (НО) используется в ситуациях, когда предмет переговоров и взаимоотношения не имеют большого значения. Сознательный намеренный отказ от переговоров – наиболее агрессивная форма решения отказаться от переговоров. В этом случае лучше использовать более мягкие формы отказа.

Стратегии уступок и отказа от переговоров не требуют активного взаимодействия с оппонентом и обмена взаимными уступками. Поэтому мы более подробно рассмотрим тактику конкурентной стратегии и стратегии доверия и сотрудничества.

Конкурентная стратегия и тактика переговоров

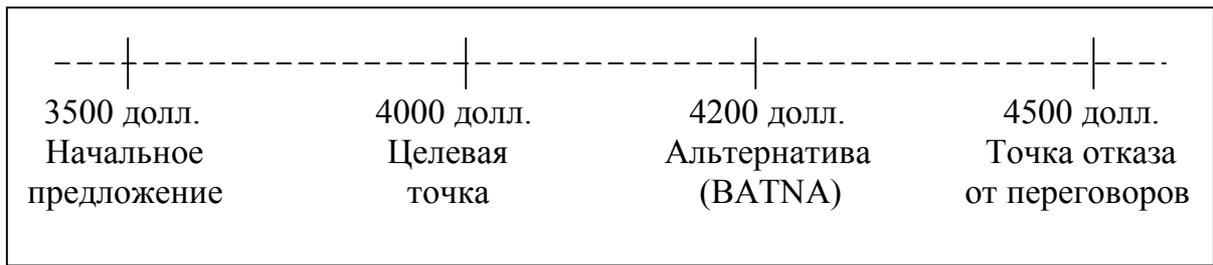
Конкурентная стратегия или стратегия по принципу «выигрыш-проигрыш» используется при следующих условиях:

- 1) стороны преследуют кратковременные цели;
- 2) участников переговоров интересуют конкретные экономические вопросы;
- 3) участник переговоров предполагает, что оппонент выберет тактику жесткой конкуренции;
- 4) жесткую тактику применяют неопытные и неподготовленные участники переговоров.

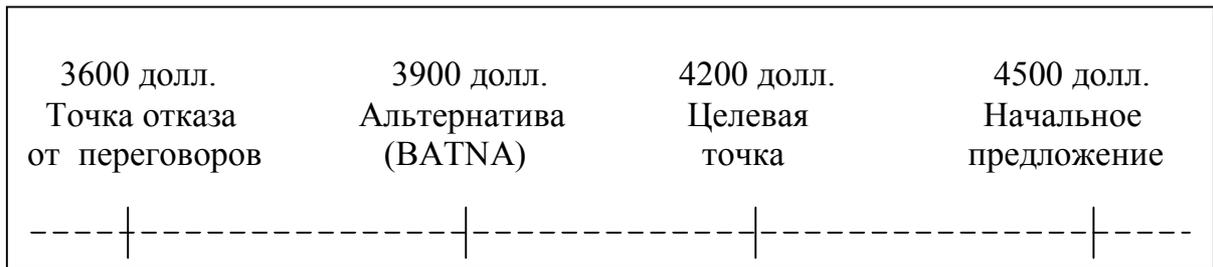
Ключевыми элементами конкурентной тактики являются:

- 1) определение **«целевой точки»** или целей переговоров, то есть того результата, после достижения которого участник переговоров должен их закончить;
- 2) определение **точки отказа** от переговоров, то есть того предела, после которого дальнейшие переговоры теряют смысл;
- 3) определение **альтернативной точки**, то есть другого соглашения, которое может быть заключено с другим партнером;
- 4) определение точки **начального предложения**, то есть стартовой позиции, после которой участники переговоров идут на уступки в надежде достичь целевой точки переговоров.

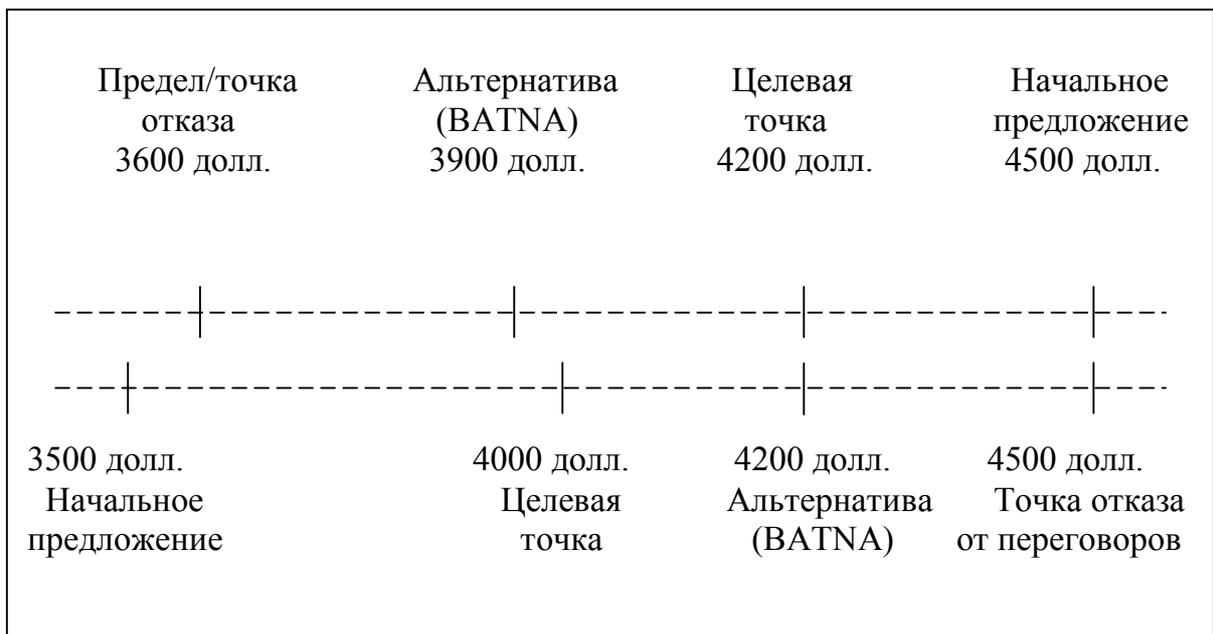
Эти четыре точки в совокупности характеризуют **диапазон торга**. Схема диапазона торга представлена на рис. 4.10.



Определение диапазона торга (с точки зрения покупателя)



Определение диапазона торга (с точки зрения продавца)



Определение диапазона торга (с учетом интересов обеих сторон)

Рис. 4.10. Диапазон торга

Чем больше мы можем получить информации о начальном предложении, цели и предельной точке оппонента, тем лучше мы сможем спланировать наш собственный диапазон торга. Общие стратегии конкурентной торговли приведены в табл. 4.22.

Общие стратегии конкурентной торговли

Стратегии	Описание
Сосредоточьтесь только на одной сделке	Рассматривайте переговоры как отдельный эпизод, не обращая внимание на характер взаимоотношений в прошлом и будущем
Постарайтесь получить как можно больше информации от оппонента	Используйте «реактивную» (а не «проактивную») стратегию. Проявите инициативу в сборе информации об оппоненте
Делайте начальное предложение настолько высоким или низким, насколько это возможно	Определите точку отказа от переговоров на основе анализа информации об оппоненте
Придерживайтесь определенных заранее целевой точки и точки отказа от переговоров	Не поддавайтесь прямому и косвенному давлению, чтобы «быстро прийти к компромиссу». Твердо придерживайтесь вашей целевой точки, точки отказа и перехода к альтернативному решению
Старайтесь, если возможно, делать небольшие уступки	Отстаивайте, насколько возможно, настойчиво, убедительно и долго ваше начальное предложение. Уступайте медленно. Уступайте, только если уступают ваши оппоненты, тогда, когда уступают они, и столько же (или меньше), сколько они
Никогда не раскрывайте вашу целевую точку и основную цель	Соблюдайте этику переговоров, не идите на сознательный обман. Старайтесь дать оппоненту минимальную информацию о вашей целевой точке, точке отказа. Используйте уклончивые ответы (например, «ничего подобного», «вы на правильном пути», «это надо обсудить»)
Сделайте так, чтобы ваши оппоненты пошли на максимальные уступки, а вы – только на неизбежные	Сделав начальное предложение, уступайте как можно меньше и заставьте оппонентов уступить как можно больше

Для реализации конкурентной стратегии оппоненты могут применить тактические приемы, связанные с обманом. Эти приемы полезно знать и уметь противостоять им. Приемы неэтических переговоров приведены в табл. 4.23.

Неэтичные тактики конкурентных переговоров

Тактика	Описание
«Низкий мячик»	Намеренное использование заниженного или завышенного начального предложения с целью подрыва уверенности оппонента в том, что его начальное предложение может быть принято
Ложные угрозы и обещания	Использование ложных угроз и обещаний, которые оппонент не намерен предпринимать
Использование эмоций	Использование капризов, эмоциональных «срывов», притворного поведения и других видов иррационального поведения
Попытки «убить время»	Попытки затягивать время используются в ситуациях, когда оппонент не намерен упустить сделку. В этом случае повышается вероятность дополнительных уступок
Демонстрация твердой приверженности своей стратегии	Молчание, жесткая позиция, отказ идти на уступки и отказ от переговоров до тех пор, пока оппонент не сдаст свои позиции
Последовательное давление (прием «дай откусить»)	Просьба пойти на «пустяковую уступку» после того, когда весь пакет договоренностей уже сделан. Используя этот прием, надо уметь вовремя остановиться до того, как ваш оппонент может прийти в ярость
«Ограниченные полномочия»	Заявление оппоненту, что лично вы готовы пойти на большие уступки, но ваши полномочия ограничены руководителем
«Плохой парень – хороший парень»	С одним из участников вашей команды «хорошим парнем» легко иметь дело, а второй («плохой парень») ведет себя жестко

Таким образом, конкурентная стратегия может быть эффективной в ситуациях, когда цели носят кратковременный характер, внимание акцентируется на материальных ценностях, присутствует уверенность в том, что оппонент сам будет жестко конкурировать. В других ситуациях более эффективной является стратегия сотрудничества (или кооперативная).

Стратегия и тактика кооперативных переговоров

Кооперативная стратегия переговоров характеризуется следующими предпосылками:

- Ориентация на удовлетворение общих потребностей.

- Желание добиться доверия и хорошей рабочей атмосферы. Выделяют два типа доверия: «просчитанное» доверие (основано на предсказуемости поведения) и «доверие на основе сочувствия» (основано на сходстве целей и ценностей партнеров). В табл. 4.24 представлены действия для развития доверия.
- Желание вести переговоры рационально и разумно.
- Готовность идти на уступки.
- Использование контролируемых полномочий для заключения соглашения.
- Соблюдение сроков

Таблица 4.24

Способы развития доверия участников переговоров

Для того чтобы развить «просчитанное доверие»:

1. Дайте понять другой стороне, чего ей следует ожидать, и реализуйте эти ожидания. Четко объясните, что вы собираетесь делать, а затем сделайте то, о чем говорили.
2. Подчеркните выгодность взаимного доверия. Покажите пользу, которую могут получить стороны, если будут доверять друг другу.
3. Добейтесь доверия. Позаботьтесь о том, чтобы ваши утверждения были искренними и точными. Сделайте так, чтобы партнер вам доверял, и проверьте, действительно ли это так.
4. Держите обещания. Примите на себя конкретные обязательства и выполните их.
5. Добейтесь, чтобы у вас была репутация честного и обязательного партнера. Берегите эту репутацию, имея дело с различными партнерами. Будьте предсказуемыми, действуйте честно.

Для развития «доверия на основе сочувствия»:

1. Находите общие интересы. Будьте заинтересованы в том, что важно для партнера. Сделайте все возможное, чтобы удовлетворить интересы партнера.
2. Действуйте по отношению к партнеру так, как бы вы хотели, чтобы он действовал по отношению к вам. Поступайте в той или иной ситуации так, как поступил бы, по вашему мнению, ваш партнер.
3. Определите вместе с партнером ваши общие цели и ориентиры на будущее. Вместе планируйте ваше будущее и сделайте так, чтобы эти планы сбылись.
4. Покажите, что разделяете ценности и принципы вашего партнера. Объясните, какие ценности для вас важны, и придерживайтесь их на практике

Кооперативная стратегия отличается от конкурентной не только своими предпосылками, но и стратегией поведения и тактическими приемами (табл. 4.25).

Таблица 4.25

Сравнительная характеристика конкурентной и кооперативной стратегий

Характеристики	Конкурентные переговоры	Кооперативные переговоры
Цели и ориентиры	Кратковременные, воспринимаются как несовместимые	Долговременные, воспринимаются как совместимые
	Ориентация на материальные ценности	Ориентация как на материальные ценности, так и на нематериальные ценности
Восприятие	Недоверие, подозрения, опасения	Доверие, честность, открытость
Общая ориентация	Экстремальные требованиям по отдельным вопросам и переговорам в целом	Удовлетворение общих потребностей
Ориентация – аспект взаимоотношений	Игнорировать или эксплуатировать другую сторону	Устанавливать доверие, сохранять и развивать взаимоотношения
Ориентация – аспект рациональности	Эмоциональные, иррациональные	Рациональные, разумные
Ориентация – отношение к уступкам	Стараться, чтобы уступки были минимальными	Если нужно – уступать; работать, чтобы прийти к соглашению
Ориентация – отношение к авторитету и полномочиям	Ограниченные полномочия или отсутствие полномочий	Наличие полномочий и контроля
Ориентация – отношение к времени	Игнорировать сроки, время используется как тактическое оружие	Сроки соблюдаются, время используется для решения проблем

Кооперативные переговоры называют также «интегративными», «выигрыш-выигрыш», «переговорами на основе сотрудничества», «переговорами на основе принципов». Выделяют две модели кооперативных переговоров:

- модель «совместного решения проблем»;
- модель «переговоров на основе принципов» Фишера и Юри.

Основными положениями ведения эффективных переговоров на основе этих моделей являются:

- каждая сторона должна стремиться понять реальные потребности и цели своего партнера;
- каждая из сторон должна способствовать свободному обмену информацией;
- каждая сторона должна стремиться найти оптимальное решение проблемы, которое удовлетворило бы потребности обеих сторон.

Характеристики основных аспектов кооперативной стратегии приведены в табл. 4.26.

Таблица 4.26

Основные аспекты кооперативной стратегии

Аспекты стратегии	Характеристики
1	2
Отделяйте проблемы от людей	Уважительное отношение к партнерам и жесткое решение проблем
Концентрируйте внимание на потребностях и интересах, а не на позициях	Выработка общего заявления с указанием интересов сторон. Умение различать позиции и интересы. Заявленные позиции (чего мы хотим) – это требования, ориентиры, целевые точки соглашения. Потребности и интересы (почему мы этого хотим) – это определяющие позицию потребности, ценности, которые побуждают участвовать в переговорах. Концентрация внимания на потребностях и интересах позволяет избежать конфликта и найти взаимоприемлемое решение
Находите возможности для получения общей пользы	Определение возможных вариантов решения проблем с помощью следующих методов: 1) мозговой штурм, или брэйн-шторм (перечисление возможных вариантов решений и их последующая оценка); 2) «расширение пирога» (расширение ресурсов путем объединения ресурсов сторон);

1	2
	<p>3) неспецифическая компенсация (получение компенсации, не являющейся предметом обсуждения и достаточной для выработки взаимоприемлемого решения);</p> <p>4) обмен взаимными уступками (логроллинг) – идентификация обсуждаемых вопросов, выделение важных и менее важных, получение уступок по менее важным для них вопросам и ответных уступок по более важным;</p> <p>5) «наведение мостов» – поиск решения, которое полностью и одновременно удовлетворит потребности участников переговоров.</p>
Настаивайте на использовании объективных критериев	Умение делать правильный выбор путем сокращения возможных вариантов на основе «весового» рейтинга и оценки вариантов на основе объективных критериев
Разрабатывайте четкое и ясное соглашение	Четкая формулировка пунктов соглашения и разработка плана его реализации

В практике ведения переговоров имеют место ситуации, когда одна из сторон настроена не на кооперативную, а на конкурентную стратегию. Как превратить конкурентную стратегию в стратегию сотрудничества? Фишер и Юри выделяют три типа «трудных» оппонентов и пути решения проблем, связанных с ними, которые представлены в табл. 4.27.

Таблица 4.27

Пути трансформации конкурентных переговоров в кооперативные

Типы оппонентов	Стратегии поведения
1	2
Сильный оппонент	<ul style="list-style-type: none"> • Не раскрывайте ваши слабые стороны и не идите на уступки, если в этом нет абсолютной необходимости • Проанализируйте свои ресурсы и потенциальные преимущества • Выработайте привлекательные альтернативы, нейтрализующие преимущества оппонента (например, поддержка со стороны влиятельных сторон)

1	2
Жесткий оппонент, отказывающийся принимать правила игры	<ul style="list-style-type: none"> • Выявите интересы оппонента, используя приемы внимательного «слушания» и «открытые вопросы» («почему», «как», «не могли бы вы объяснить подробнее») • Выйдите за рамки ситуации переговоров и обратитесь к третьей стороне • Правильно выберите третью сторону: <ol style="list-style-type: none"> 1) арбитры (изучение мнений сторон и принятие решения), или следователи (проведение независимого расследования); 2) медиаторы (оказание помощи в ведении переговоров); 3) омбудсмен, эксперт, третейский судья (контроль за соблюдением правил игры)
Оппонент, использующий «грязные приемы»	<ul style="list-style-type: none"> • Своевременное выявление случаев использования «грязных приемов» • Обсуждение правил и процедур хода переговоров • Предупреждение оппонента о негативных последствиях использования «грязных приемов» • Предупреждение оппонента о возможных ответных мерах

Этика ведения переговоров

Проблемы этики переговоров связаны с применением «грязных приемов». Почему участники переговоров ведут себя неэтично? Причинами неэтичного поведения в процессе переговоров являются:

- конкуренция;
- самолюбие и зависть;
- восстановление справедливости;
- концентрация усилий на кратковременных перспективах и игнорирование долговременных отношений.

Распространенными типами неэтичного поведения в процессе переговоров являются:

- традиционный конкурентный торг;
- атака через круг общения оппонента;
- ложные обещания;
- искажение информации;
- недопустимые методы сбора информации;
- манипулирование при помощи положительных эмоций;
- манипулирование при помощи негативных эмоций.

БЛИЦ – ОПРОС

1. Какие элементы включает процесс переговоров и как они характеризуются?
2. Какие факторы влияют на процесс переговоров?
3. Как подготовиться к переговорам?
4. Какие аспекты информационной подготовки к переговорам Вы знаете?
5. Как подготовить план переговоров?
6. Почему менеджеры должны учитывать особенности заинтересованных групп при подготовке к переговорам?
7. Каким образом позиция сторон переговоров зависит от временных параметров?
8. Почему необходимо иметь альтернативы переговорам?
9. Какие стратегии переговоров Вы знаете? В чем заключается их сущность?
10. Какие общие стратегии конкурентной торговли Вам известны?
11. С помощью каких приемов можно обмануть участников переговоров?
12. Какие предпосылки характеризуют стратегию и тактику кооперативных переговоров?
13. Какие способы развития доверия участников переговоров Вы знаете?
14. Назовите модели кооперативных переговоров.
15. Какие аспекты кооперативной стратегии Вы знаете?
16. Каким образом можно трансформировать конкурентные переговоры в кооперативные?
17. Почему участники переговоров могут повести себя неэтично?

РЕЗЮМЕ

1. Высокий уровень интеллектуального развития человека не всегда является залогом его успешной самореализации. Исследования показали, что за успех в жизни каждого отдельно взятого человека отвечает уровень эмоционального интеллекта.

2. Для понимания сущности эмоционального интеллекта необходимо знать стили мышления (познавательный и эмоциональный), виды интеллекта (пространственный, телесно-кинестический, музыкальный, лингвистический, логико-математический, межличностный, внутриличностный), а также спектр чувств и ощущений (эмоции), которые испытывает человек (радость, удивление, страх, грусть, злость, отвращение).

3. Эмоциональный интеллект (EQ) представляет собой совокупность эмоциональных умений, способностей и компетенций, которые влияют на способность человека успешно реагировать на требования и воздействия окружающей среды. Исследования показали, что эффективность деятельности лидера на 80% зависит от его EQ и только на 20% – от IQ.

4. Эмоциональный интеллект включает пять аспектов (самоанализ, самоконтроль, самомотивация, эмпатия, социальные навыки) и способствует формированию трех навыков (способность активно слушать, понимать невербальную коммуникацию и адаптироваться к широкому спектру эмоций). Менеджеры, стремящиеся стать лидерами, должны повышать свой эмоциональный потенциал, то есть развивать те навыки, которые составляют их EQ.

5. Самооценка представляет собой осознание собственной личности и индивидуальности, является важнейшей потребностью человека, предпосылкой для развития эмоционального потенциала личности, а также основой для самопознания, развития навыков самоуправления, понимания особенностей других людей, развития навыков коммуникативной компетенции.

6. Базовыми аспектами самооценки являются ценности, стиль познания, отношение к переменам (толерантность к неопределенности и локус контроля), интерперсональная (межличностная) ориентация.

7. Исследования показали, что поведение индивида зависит от степени зрелости его ценностей. Модель зрелости системы ценностей Кольберга включает три уровня моральной зрелости (предконвенциональный, конвенциональный и постконвенциональный) и шесть стадий развития (наказание и повиновение; инструментальные цели индивида и обмен ценностями; взаимные межличностные ожидания, отношения и согласованность; соблюдение социальных норм и велений совести; уважение прав, ценностей и договоров других людей; усвоение универсальных этических ценностей).

8. Многие ценности определяются национальной культурой. Тромпе-наарс выявил семь основных ценностных особенностей, характерных для тех или иных национальных культур (универсализм/ партикуляризм; индивидуализм/ коллективизм; эмоциональность/ сдержанность; специфичность/ диффузность; достижение/ происхождение; прошлое и настоящее/ будущее; интернальность/ экстернальность).

9. Стиль познания представляет собой стратегию восприятия, интерпретации, оценки информации и реакцию индивида на нее. Наиболее известной теорией познания является теория стилей познания и циклов обучения Д.Колба.

10. Каждый человек по-разному относится к изменениям. Отношение к изменениям включает два особенно важных измерения – уровень толерантности к неопределенности и локус контроля.

11. Важнейшей зоной самооценки является интерперсональная ориентация, то есть выраженная тенденция к взаимодействию с другими людьми. Согласно теории интерперсональной ориентации Шутца, любой человек испытывает три потребности – в участии, контроле и сочувствии. Широко распространенным инструментом оценки интерперсональной ориентации является тест FIRO-B Шутца.

12. Базовыми навыками лидеров являются умение решать проблемы, сохранять позитивные отношения между собеседниками (навыки поддерживающей коммуникации), наставничество и консультирование.

13. Неотъемлемой частью профессиональной деятельности менеджера является ведение переговоров. Менеджеры должны знать основные элементы процесса переговоров, факторы, влияющие на процесс переговоров, стратегию и тактику переговоров.

ПРАКТИКУМ

1. Упражнения для самооценки

Упражнение 1. Индивидуальная оценка управленческих навыков

Шаг 1. Для получения полной картины вашей компетентности поставьте в соответствие представленным здесь утверждениям тот или иной балл, используя шкалу оценок, приведенную ниже. Пожалуйста, оценивайте свое реальное поведение, каково оно есть, не пытайтесь подменять его некой идеальной моделью. Если вам не приходилось заниматься той или иной конкретной деятельностью, отвечайте, руководствуясь своим поведением в схожих ситуациях. Будьте реалистами. Этот инструмент предназначен, прежде всего, для того, чтобы помочь вам в определении конкретных целей и задач обучения в соответствии с вашими конкретными потребностями. После того как вы справитесь с заданием, вы сможете обратиться к ключу, находящемуся в Приложении. С его помощью вы сможете воссоздать полный профиль своих управленческих способностей, который позволит вам выявить свои сильные и слабые стороны.

Шаг 2. Сделайте вторую версию данного инструмента, в которой вопросы относятся к третьему лицу («он» или «она» вместо «я»). Раздайте копии, по меньшей мере, трем лицам, близко знакомым с вами или с вашим стилем руководства. Используя анкету, эти люди должны дать оценку вашему поведению. Заполненные анкеты должны быть представлены аудитории, после чего вам надлежит сравнить:

- 1) ваши оценки и оценки, данные вам коллегами;
- 2) оценки, данные вам коллегами, и оценки, касающиеся других учащихся;
- 3) данную вам оценку и эталонные оценки для групп вашей страны, национальности .

Подразделы этого инструмента будут представлены во всех главах книги.

Шкала оценок:

- | |
|---------------------------|
| 1 — Полностью не согласен |
| 2 — Не согласен |
| 3 — Скорее не согласен |
| 4 — Скорее согласен |
| 5 — Согласен |
| 6 — Полностью согласен |

Мой уровень самопознания:

- _____ 1. Основой моего самосовершенствования является полученная от посторонних лиц информация о моих сильных и слабых сторонах.
- _____ 2. Я стараюсь быть совершенно искренним при общении с другими людьми (то есть, делюсь с ними своими мыслями и чувствами).
- _____ 3. Я осознаю тот факт, что, собирая информацию и принимая решения, я придерживаюсь своего собственного стиля работы.
- _____ 4. Я достаточно умен(на), чтобы справиться с неоднозначной или неопределенной ситуацией.
- _____ 5. Я обладаю развитым набором индивидуальных норм и принципов, которыми определяется мое поведение.

Если я оказываюсь в стрессовой ситуации или в ситуации, требующей срочного принятия решения:

- _____ 6. Я использую эффективные методы управления временем, такие как следование основной линии, составление планов действий на каждый день и определение приоритетов.
- _____ 7. Я подтверждаю свои приоритеты, начиная работу с решения наиболее важных задач и оставляя менее важные задачи напоследок.
- _____ 8. Я регулярно делаю упражнения для поддержания физической формы.
- _____ 9. Я поддерживаю открытые доверительные отношения с теми людьми, с которыми я могу поделиться моими разочарованиями и обидами.
- _____ 10. Я знаю и использую несколько релаксационных методик, таких как глубокое дыхание и мышечная релаксация.
- _____ 11. Я поддерживаю баланс в жизни путем удовлетворения личных интересов за пределами работы.

Если я сталкиваюсь с типичной, рутинной проблемой:

- _____ 12. Я добиваюсь ясности в определении сути проблемы. Я не пытаюсь решать ее до той поры, пока не смогу определить ее.
- _____ 13. Я никогда не довольствуюсь одним, пусть и наиболее очевидным решением проблемы, и всегда нахожу несколько альтернативных его вариантов.
- _____ 14. Я соблюдаю определенную последовательность: определяю суть проблемы, нахожу несколько вариантов ее решения и, наконец, останавливаюсь на одном из них.

Если я сталкиваюсь с комплексной или сложной проблемой, не имеющей простого решения:

- _____ 15. Я пытаюсь дать этой проблеме несколько определений. Я не ограничиваю себя каким-то одним ее определением.

- _____ 16. Я пытаюсь стимулировать мыслительный процесс, задаваясь различными вопросами о природе проблем, и только после этого перехожу к поиску путей ее решения.
- _____ 17. Я пытаюсь обдумывать проблему, используя как левое (отвечающее за логическое мышление), так и правое (отвечающее за интуицию) полушария головного мозга.
- _____ 18. Я не пытаюсь оценивать достоинства найденного мной решения до тех пор, пока мне не удастся найти альтернативных его вариантов; иными словами, я останавливаюсь на определенном решении только после сравнения его с другими вариантами решений.
- _____ 19. У меня есть несколько конкретных методов, которые я использую, чтобы найти творческие и инновационные решения проблем.

Когда я пытаюсь направить работу своих сотрудников в творческое и инновационное русло:

- _____ 20. Я убеждаюсь в наличии различных точек зрения, представляемых или выражаемых в любой сложной ситуации.
- _____ 21. Я пытаюсь собирать у лиц, не входящих в группу сотрудников, работающих над решением данной проблемы, информацию, которая позволит мне выяснить их позиции и мнения по данному вопросу.
- _____ 22. Я пытаюсь прислушиваться не только к тем, кто приносит творческие идеи («чемпионы идей»), но и к тем, кто их поддерживает («сторонники») и обеспечивает ресурсы для их реализации («оркестранты»).
- _____ 23. Я поддерживаю отказ от традиционных подходов в процессе поиска творческого решения.

Если мне приходится обеспечивать негативную обратную связь или вносить коррективы в действия сотрудников:

- _____ 24. Консультируя сотрудников, я в состоянии помочь им разобраться в их проблемах и определить характер этих проблем.
- _____ 25. Я понимаю, когда следует давать наставления и когда — консультации.
- _____ 26. Реализуя обратную связь, я никогда не апеллирую к личностным характеристикам (не перехожу на личности), а обращаю внимание исключительно на проблемы и на их решение.
- _____ 27. Когда я пытаюсь вносить определенные коррективы в поведение других людей, наши отношения от этого только укрепляются.
- _____ 28. Я всегда готов обеспечивать негативную обратную связь, то есть, готов дать объективное описание событий, их последствий и моего отношения к ним.

- _____ 29. Я отвечаю за все свои слова и поступки, используя выражение «Я решил», а не «Они решили».
- _____ 30. Я стремлюсь к нахождению точек соприкосновения в процессе дискуссии с человеком, у которого имеется другая точка зрения.
- _____ 31. Я не имею привычки говорить свысока с менее информированными людьми и с людьми, занимающими менее высокие посты.
- _____ 32. При обсуждении чужих проблем я обычно выступаю не в роли советчика, а в роли человека, который пытается понять проблему.

В тех ситуациях, когда мне необходимо получить больше прав:

- _____ 33. Я всегда прикладываю значительно больше сил и проявляю больше инициативы, чем от меня ожидают.
- _____ 34. Я постоянно совершенствую свои навыки и познания.
- _____ 35. Я всемерно поддерживаю организационные церемониальные события и деятельность.
- _____ 36. Я стараюсь создать обширную сеть взаимоотношений с людьми, представляющими самые разные организационные уровни.
- _____ 37. В своей работе я сознательно стремлюсь к генерированию новых идей, к инициированию новых и к минимизации рутинных действий.
- _____ 38. Я отправляю письменные послания каждому работнику, когда мне необходимо известить их о чем-то важном или когда они завершают некий важный этап работы.
- _____ 39. Я отказываюсь вступать в спор с лицами, прибегающими к жесткой и напористой тактике ведения переговоров.
- _____ 40. Я никогда не прибегаю к угрозам или принуждению, чтобы навязать свою волю другим.

Если возникает необходимость в стимулировании другого человека:

- _____ 41. Я всегда пытаюсь понять, располагает ли данный сотрудник необходимыми ресурсами и поддержкой для успешного выполнения задания.
- _____ 42. Для стимулирования ожидаемого уровня выполнения задания я использую различные методы поощрения.
- _____ 43. Я стараюсь сделать так, чтобы производственные задания были достаточно интересными и содержали вызов.
- _____ 44. Я убеждаюсь, что у работника есть своевременная обратная связь с теми, от кого зависит выполнение задания.
- _____ 45. Я всегда помогаю работникам устанавливать конкретные цели, содержащие вызов, с определенным сроком достижения.
- _____ 46. К переводу на другую должность или к увольнению я прибегаю только в самых крайних случаях.

- _____ 47. Если работник прилагает усилия ниже ожидаемого уровня и своего потенциала, я прибегаю к дисциплинарным мерам.
- _____ 48. Я слежу за тем, чтобы вознаграждение за труд воспринималось работниками как справедливое и беспристрастное.
- _____ 49. Любые значительные достижения работников приветствуются мной и получают официальное признание.

Если я вижу, что в действия работника необходимо внести определенные коррективы:

- _____ 50. Я стараюсь не задеть самого человека и потому приписываю корыстные мотивы каким-то иным лицам.
- _____ 51. Я способствую открытому двустороннему общению, поощряя собеседника к определению его перспектив и побуждая задавать вопросы.
- _____ 52. Я вношу вполне определенное предложение, обращая особое внимание на более приемлемый, на мой взгляд, порядок действий.

Если кто-то выражает недовольство теми или иными моими действиями:

- _____ 53. Я проявляю деловое отношение и истинный интерес, даже если я не согласен.
- _____ 54. Я пытаюсь выяснить дополнительные подробности, задавая вопросы, требующие конкретных и развернутых ответов.
- _____ 55. Я предлагаю этому человеку представить некую приемлемую альтернативу поведения.

Если два лица находятся в состоянии конфликта, а я пытаюсь примирить их:

- _____ 56. Я не примыкаю ни к одной из сторон, а сохраняю нейтралитет.
- _____ 57. Я помогаю конфликтующим сторонам найти ряд альтернатив.
- _____ 58. Я помогаю конфликтующим сторонам отыскивать сферу общих интересов.

В ситуации, когда у меня есть возможность делегировать полномочия:

- _____ 59. Я помогаю людям почувствовать компетентность, отмечая и высоко оценивая их скромные успехи.
- _____ 60. Я обеспечиваю регулярную обратную связь и необходимую поддержку.
- _____ 61. Я пытаюсь предоставить сотрудникам всю информацию, необходимую для того, чтобы они выполнили работу.
- _____ 62. Я стараюсь подчеркнуть значимость работы, которую будет выполнять человек.

При поручении выполнения работы другим людям:

- _____ 63. Я четко определяю конечные цели, как я их вижу.
- _____ 64. Я четко задаю соответствующую степень инициативы, которая предоставляется другим (к примеру, дожидаться указаний, выполнить часть работы и доложить о ее выполнении, выполнить всю работу и затем доложить, и так далее).
- _____ 65. Я позволяю лицам, согласившимся выполнить поручение, принять участие в определении сроков и порядка выполнения работы.
- _____ 66. При возникновении проблемы я обращаюсь к работникам скорее не за советом, а за помощью в решении проблемы.
- _____ 67. Я постоянно реализую и несу ответственность за делегированные задания.

Если я выступаю в роли лидера команды:

- _____ 68. Я знаю, как обеспечить убедительность, доверие и оказывать влияние на членов команды.
- _____ 69. Я четко определяю цели, я последователен в их достижении.
- _____ 70. Прежде чем приступить к решению задачи, я стараюсь заручиться поддержкой членов команды.
- _____ 71. Я формулирую ясное, стимулирующее видение будущего, которого может достичь команда путем достижения конкретных краткосрочных целей.

Если я выступаю в роли участника команды:

- _____ 72. Мне известны различные пути повышения эффективности командной работы.
- _____ 73. Я знаю различные пути налаживания прочных товарищеских отношений между членами команды.

Когда я стремлюсь к повышению эффективности работы своей команды (вне зависимости от моей роли в ней):

- _____ 74. Я хорошо представляю себе различные этапы становления команды, которые проходит большинство команд.
- _____ 75. Я помогаю команде избежать «группового мышления», вселяя уверенность в том, что обоснованное различие мнений ее участников характерно для настоящей команды.
- _____ 76. Я способен определить и превратить в «капитал» команды ключевые элементы компетенции или уникальные наиболее сильные стороны.
- _____ 77. Я поддерживаю участников команды как в кардинальных прогрессивных преобразованиях, так и в небольших постоянных улучшениях.

Упражнение 2. Определение уровня самооценки

Этап 1. Прежде чем вы приступите к прочтению этой главы, оцените (для этой предварительной оценки отведена левая колонка) представленные ниже утверждения, используя для этого шкалу оценок. Ваши ответы должны отражать ваши реальные (а не те, какие бы вам хотелось иметь) установки и поведение. Будьте честными. Это упражнение поможет вам оценить уровень вашей самооценки и, тем самым, понять свои конкретные потребности в этой области. По завершении исследования найдите соответствующий ключ, находящийся в Приложении, и с его помощью определите те места, рассматриваемые в этой главе, которые наиболее важны для вас, чтобы стать профессионалом в своем деле.

Этап 2. После того как вы ознакомитесь с материалом и выполните все упражнения, представленные в этой главе, и, желательно, как можно больше заданий из последнего ее раздела «Применение навыка», вновь вернитесь к этому заданию и закройте левую колонку. Постарайтесь выполнить задание еще раз; оценки проставьте в правую колонку (повторная оценка). Завершив выполнение задания, обратитесь к ключу и попытайтесь оценить свой прогресс. Если в тех или иных зонах ваши показатели останутся низкими, прибегните к поведенческим рекомендациям, представленным в конце раздела «Изучение навыка».

Шкала оценок:

- | |
|---------------------------|
| 1 — Полностью не согласен |
| 2 — Не согласен |
| 3 — Скорее не согласен |
| 4 — Скорее согласен |
| 5 — Согласен |
| 6 — Полностью согласен |

Оценка

Предварительная

Повторная

- | | | |
|-------|-------|--|
| _____ | _____ | 1. Основой моего самосовершенствования является полученная от посторонних лиц информация о моих сильных и слабых сторонах. |
| _____ | _____ | 2. Когда я слышу о себе что-то неприятное, я нисколько не раздражаюсь и не пытаюсь защитить себя или оправдываться. |
| _____ | _____ | 3. Я стараюсь быть совершенно искренним в общении с другими людьми (то есть, делюсь с ними |

своими мыслями и чувствами).

- _____ 4. Я осознаю тот факт, что, собирая информацию и принимая решения, я придерживаюсь собственного стиля работы.
- _____ 5. Налаживая отношения с другими людьми, я хорошо осознаю свои недостатки в сфере межличностных отношений.
- _____ 6. Я хорошо знаю, как вести себя в неоднозначных или неопределенных ситуациях.
- _____ 7. Я обладаю развитым набором личностных норм и принципов, которыми определяется мое поведение.
- _____ 8. Я чувствую себя ответственным за все хорошее и плохое, что происходит со мной.
- _____ 9. Я редко, в немногих ситуациях раздражаюсь, расстраиваюсь и впадаю в депрессию без причины.
- _____ 10. Я знаю при обсуждении каких тем при попытках взаимодействия с другими людьми у меня чаще всего возникают разного рода конфликты и трения.
- _____ 11. У меня есть хотя бы один близкий друг, с которым я могу поделиться своими чувствами и мыслями.

Упражнение 3. Проблемные ситуации

Это упражнение позволяет оценить ваше отношение к тем или иным спорным социальным вопросам. Разные люди дают на них совершенно разные ответы. Вы должны ответить на них самостоятельно, не обсуждая их с другими. Вашему вниманию предлагается три истории. За каждой из них следует 12 утверждений или вопросов. После прочтения истории вы должны оценить важность каждого из 12 пунктов. После их оценки вы должны выбрать четыре наиболее важных утверждения и вписать их в соответствующие графы. Каждое утверждение должно оцениваться по его относительной важности в случае принятия решения.

Некоторые утверждения поднимают крайне важные вопросы, и вы должны спросить себя, опираетесь ли вы на них при принятии решений. «Некоторые положения звучат весьма высокопарно, однако на деле оказываются сущим пустяком. Если вы считаете утверждение лишённым смысла или не понимаете его значения, ему следует присвоить оценку 5 («Не имеет никакого значения»).

Информацию, позволяющую интерпретировать и подсчитать результаты теста, вы сможете найти в Приложении. Используйте следующую шкалу оценок.

Шкала оценок:

1	Имеет чрезвычайное значение	Это утверждение или вопрос играет ключевую роль при принятии решения по проблеме
2	Очень важно	Это утверждение или вопрос относится к числу важнейших факторов (хотя и не единственный фактор), влияющих на принятие решения
3	Достаточно важно	Это утверждение или вопрос привлекает иногда ваше внимание, хотя они и не имеют решающего значения
4	Малозначимо	Значимость этого утверждения или вопроса не очень велика, чтобы принимать его во внимание в данном случае
5	Не имеет никакого значения	Это утверждение или вопрос не имеют совершенно никакого значения при принятии решения; его рассмотрение равносильно пустой трате времени

БЕГЛЫЙ ЗАКЛЮЧЕННЫЙ

Некого человека приговорили к 10 годам тюремного заключения. Однако отсидев всего один год, человек этот умудрился бежать, после чего он перебрался в другие края и взял себе фамилию Томпсон. В течение восьми лет он работал, не покладая рук, и вскоре скопил состояние, позволившее ему начать собственное дело. Он никогда не обманывал потребителей, платил своим работникам высокую зарплату и регулярно отчислял средства на счета благотворительных фондов. Однажды мистер Джоунз, его давнишний сосед, признал в нем разыскиваемого полицией человека, бежавшего из тюрьмы восемь лет назад.

Должен ли господин Джоунз обратиться в полицию и «сдать» своего соседа? Присвойте каждому положению ту или иную оценку.

_____ Джоунз должен заявить о нем в полицию.

_____ Вы не можете принять определенное решение.

_____ Джоунз не должен заявлять о нем в полицию.

Значимость

_____ _____ 1. Разве мистер Томпсон не смог доказать за это время своей добропорядочности?

_____ _____ 2. Разве избежание наказания за преступление не способствует росту преступности?

_____ _____ 3. Разве не жилось бы нам лучше без тюрем и гнета правоохранительной системы?

_____ _____ 4. Разве мистер Томпсон не отдал свой долг обществу?

_____ _____ 5. Не совершит ли общество ошибку, ожидая от мистера Томпсона добропорядочного поведения?

- _____ 6. Сможет ли заключение принести пользу добропорядочному человеку в условиях, когда пенитенциарные институты отделены от общества?
- _____ 7. Разве есть на свете такие бездушные и черствые люди, которые решились бы сдать мистера Томпсона органам правопорядка?
- _____ 8. В отличие от мистера Томпсона, прочие заключенные отбывают в тюрьме полный срок. Разве это справедливо?
- _____ 9. Был ли мистер Джоунз близким другом мистера Томпсона?
- _____ 10. Обязан ли гражданин тут же проинформировать власти, если он будет что-либо знать о беглых заключенных?
- _____ 11. Какое решение в наибольшей степени способствовало бы волеизъявлению большинства членов общества и общественному благу?
- _____ 12. Если господин Томпсон вновь окажется в тюрьме, принесет ли это ему самому или кому-то другому какую-нибудь пользу?

Отберите четыре наиболее важных вопроса

- _____ Самый важный вопрос.
- _____ Второй по важности вопрос.
- _____ Третий по важности вопрос.
- _____ Четвертый по важности вопрос.

ТРУДНЫЙ ВЫБОР

Женщина умирает от неизлечимой формы рака. Ей осталось жить всего шесть месяцев. Она страдает от страшных болей, но ослаблена настолько, что большая доза такого обезболивающего, как морфин, может убить ее. В те редкие минуты, когда она на время приходит в себя, она умоляет доктора сделать ей инъекцию большой дозы морфина. Она устала от боли и знает, что через несколько месяцев ей все равно суждено умереть.

Как должен поступить доктор? (Выберите только один вариант ответа)

- _____ Сделать инъекцию большой дозы морфина.
- _____ Вы затрудняетесь с принятием решения.
- _____ Он не должен давать большой дозы.

Значимость

- _____ 1. Относится ли семья женщины положительно к введению ей сверхдозы?
- _____ 2. Должен ли доктор, как и все другие, руководствоваться одними и теми же законами?
- _____ 3. Стало бы людям лучше жить без социальной регламентации их жизни и даже смерти?

- _____ 4. Следует ли доктору представить смерть женщины от передозировки обезболивающего как случайность?
- _____ 5. Разве общество имеет право заставлять жить тех, кто уже не хочет жить?
- _____ 6. Чем является ценность смерти в ракурсе общественных взглядов на ценность личности?
- _____ 7. Чем должен руководствоваться доктор: чувством сострадания к умирающей женщине или общественным мнением?
- _____ 8. Можно ли считать помощь в прекращении жизни другого проявлением сотрудничества?
- _____ 9. Не является ли это исключительной прерогативой Бога — решать, когда человек лишится жизни?
- _____ 10. Какими ценностями в собственной личностной системе правил должен руководствоваться врач?
- _____ 11. Может ли общество позволять людям умирать по их желанию?
- _____ 12. Может ли общество совместить самоубийство и умерщвление из милосердия с обеспечением защиты жизни тех, кто хочет жить?

Отберите четыре наиболее важных вопроса

- _____ Самый важный вопрос.
- _____ Второй по важности вопрос.
- _____ Третий по важности вопрос.
- _____ Четвертый по важности вопрос.

ГАЗЕТА

Рами, выпускник университета, хочет заняться изданием и тиражированием на ротаторе газеты для студентов, в которой он мог бы поделиться с ними своими взглядами. Он выступает против курса военной подготовки и ряда введенных в университете правил, таких, например, как запрет иметь юношам длинные волосы.

Прежде чем приступить к изданию газеты, Рами обратился за соответствующим разрешением к ректору университета. Тот выразил готовность согласиться с его предложением при условии, что все материалы, публикуемые в газете, должны будут одобряться лично им самим. Рами согласился с ректором и подал на рассмотрение целый ряд статей, которые были одобрены ректором. Из них и были составлены первые два выпуска студенческого еженедельника.

Ректор никак не мог ожидать, что еженедельник Рами привлечет к себе такое внимание. Студенты стали организовывать стихийные собрания, на которых они протестовали против запрета на ношение юношами длинных волос и некоторых других университетских правил. Недовольные ро-

дители стали возражать против позиции Рами. Они требовали от ректора закрытия столь «непатриотичной» газеты. Ректор стал подумывать над этим, понимая, что газета мешает нормальной работе учебного заведения.

Как ему следует поступить? (Выберите один из вариантов ответа).

- _____ Ректор должен закрыть газету.
- _____ Вы затрудняетесь с ответом.
- _____ Ректор не должен закрывать газету.

Значимость

- _____ 1. Перед кем ректор несет большую ответственность: перед студентами или перед их родителями?
- _____ 2. Дал ли ректор слово, что газета будет выходить в течение достаточно длительного времени, или только обещал одобрять каждый выпуск отдельно?
- _____ 3. Не усилятся ли протесты студентов после закрытия газеты?
- _____ 4. Если речь идет о благополучии учебного заведения, то разве ректор не имеет права устанавливать правила для студентов?
- _____ 5. Вправе ли ректор сказать «нет» в этом случае?
- _____ 6. Позволит ли закрытие газеты избежать обсуждения важных проблем?
- _____ 7. Не потеряет ли Рами веру в ректора, если тот закроет газету?
- _____ 8. Можно ли назвать Рами патриотом своего университета и своей страны?
- _____ 9. Как повлияет закрытие газеты на учебный процесс и на важные аспекты мировоззрения студентов?
- _____ 10. Не нарушает ли Рами права других студентов, публикуя собственное мнение?
- _____ 11. Должен ли ректор обращать внимание на реакцию родителей студентов, если он лучше других осведомлен о реальном положении дел в учебном заведении?
- _____ 12. Не использует ли Рами свою газету для возбуждения ненависти и недовольства?

Выберите четыре наиболее важных вопроса

- _____ Самый важный вопрос.
- _____ Второй по важности вопрос.
- _____ Третий по важности вопрос.
- _____ Четвертый по важности вопрос.

Источник. Приведено по Rest, J.R. (1979). Revised manual for the defining issues test: An objective test of moral judgment development. Minneapolis, MN: Moral Research Projects.

Упражнение 4. Определение стиля познания

Для прохождения этого весьма полезного теста вам надлежит осмыслить ситуации, так или иначе сопряженные с личным опытом познания. Вы можете сделать это дома, на работе, в учебном заведении или в каком-либо другом месте. Обдумайте в течение нескольких минут эти ситуации и запишите свои ответы на следующие вопросы: Где вы получаете знания? Чему вы научились за прошедший год? Как вы относитесь к перспективе получения новых знаний?

Вам предлагается закончить 12 описывающих процесс познания предложений. Вы можете выбрать одну из четырех предлагаемых концовок. Для того, чтобы ответить на вопрос, рекомендуется припомнить какую-либо недавнюю учебную ситуацию (например, ту, которая только что была описана вами). Вы должны расположить предлагаемые вам варианты в определенном порядке. Четверка (4) соответствует наилучшей ситуации, в которой вы получаете познания, единица (1) – наихудшей. Вы должны оценить таким образом все наборы вариантов.

Например. *Когда я учусь:*

- a. – 2 я счастлив;
- b. – 4 я внимателен;
- c. – 1 я легкомысленен;
- d. – 3 я логичен.

1. Когда я учусь:

- a. _____ я предпочитаю сообразовываться со своими чувствами
- b. _____ я предпочитаю осмысливать идеи
- c. _____ я предпочитаю что-то делать
- d. _____ я предпочитаю сосредоточить внимание и слушать

2. Лучшие всего я учусь тогда, когда:

- a. _____ я внимательно слушаю
- b. _____ я опираюсь на логическое мышление
- c. _____ я доверяю своей интуиции и чувствам
- d. _____ я упорно работаю, чтобы довести дело до конца

3. В момент обучения:

- a. _____ я пытаюсь выявить причины
- b. _____ я веду себя крайне ответственно
- c. _____ я расслаблен и спокоен
- d. _____ мной овладевают сильные чувства

4. Я учусь:

- a. _____ чувствуя
- b. _____ делая
- c. _____ наблюдая
- d. _____ обдумывая

5. Когда я учусь:

- a. _____ я открыт для всего нового

- b. _____ я рассматриваю изучаемую проблему со всех сторон
- c. _____ я прибегаю к анализу, разбивая исследуемый предмет на составляющие
- d. _____ я стараюсь проверять теорию опытом

6. В момент обучения:

- a. _____ я внимателен
- b. _____ я активен
- c. _____ я стараюсь полагаться на свою интуицию
- d. _____ я логичен

7. Лучшие результаты в обучении обеспечиваются благодаря:

- a. _____ наблюдениям
- b. _____ межличностным отношениям
- c. _____ рациональным теориям
- d. _____ возможности попрактиковаться

8. Когда я учусь:

- a. _____ я хочу видеть, как обучение влияет на результативность моей работы
- b. _____ я предпочитаю познавать идеи и теории
- c. _____ я сначала думаю, потом действую
- d. _____ я чувствую личную причастность к изучаемому предмету

9. Лучшие всего я обучаюсь тогда, когда:

- a. _____ я полагаюсь на свои наблюдения
- b. _____ я полагаюсь на свои чувства
- c. _____ я могу попытаться применить это к себе
- d. _____ я полагаюсь на свои идеи

10. Во время обучения:

- a. _____ я сдержан
- b. _____ я восприимчив
- c. _____ я ответственен
- d. _____ я рационален

11. Когда я учусь:

- a. _____ я вовлечен
- b. _____ я предпочитаю наблюдать
- c. _____ я даю оценку всему
- d. _____ я стараюсь вести себя активно

12. Лучшие всего я учусь тогда, когда:

- a. _____ я подвергаю анализу идеи
- b. _____ я восприимчив и раскован
- c. _____ я осторожен
- d. _____ я практичен

Упражнение 5. Шкала локуса контроля

Настоящий опросный лист призван оценить ваше мнение по определенным вопросам. Каждый пункт состоит из двух подпунктов: *a* и *b*. Выберите тот из них, с которым вы в большей мере согласны. Если вам представляются правильными обе альтернативы, выберите ту из них, с которой вы согласны в большей степени. Если обе альтернативы представляются вам неправильными, выберите ту из них, которая вызывает у вас меньшее неприятие. Здесь вы не найдете абсолютно правильных или абсолютно ложных мнений, поскольку цель теста состоит в оценке вашей позиции. После того, как работа над вопросами будет закончена, вам следует обратиться к Ключу, приведенному в Приложении. Там даны инструкции по сведению данных в таблицу и оценке полученных результатов.

Данный опросный лист аналогичен (но не идентичен) тесту, определяющему локус контроля и разработанному Джулиан Роттер. Сравнительные данные, представленные в Приложении, основаны на шкале оценок, принадлежащей Роттер. Оба вопросника основываются на одной и той же концепции, имеют одинаковые размеры и одинаковые усредненные показатели.

- 1) *a*. Лидерами рождаются, а не становятся.
b. Лидерами не рождаются, ими становятся.
- 2) *a*. Успех определяется умением находиться в нужном месте в нужное время.
b. Успех — плод личных способностей и упорного труда.
- 3) *a*. Во всех своих неудачах я должен винить только самого себя.
b. Неудачи никак не связаны с моими действиями.
- 4) *a*. Согласованные действия мировых лидеров могут избавить мир от войн.
b. Войны — вещь совершенно неизбежная.
- 5) *a*. У хороших родителей и дети хорошие.
b. И у хороших родителей бывают плохие дети.
- 6) *a*. Мое будущее зависит, главным образом, от неподконтрольных мне обстоятельств.
b. Я — хозяин своей судьбы.
- 7) *a*. История свидетельствует о том, что некоторые люди стали эффективными лидерами, поскольку внешние обстоятельства предоставили им возможность проявить себя и добиться успеха.
b. Эффективные лидеры — те, кто принимает решения или предпринимает действия, имеющие значимые последствия.
- 8) *a*. Если вы не будете наказывать детей, они вырастут безответственными людьми.

- b.* Шлепать детей неприемлемо.
- 9) *a.* Я часто чувствую, что оказываю мало влияния на ход моей жизни.
b. Нет оснований верить, будто судьба или удача играют существенную роль в моей жизни.
- 10) *a.* Некоторым клиентам невозможно угодить, что бы ты ни предпринимал.
b. Можно найти подход к любому потребителю, предоставив ему, что он хочет и когда он этого хочет.
- 11) *a.* При должном старании ученика он всегда может получить высокую оценку.
b. Иные ученики не могут получить высоких оценок, как бы они ни старались.
- 12) *a.* Крепость брачных отношений определяется желанием партнеров сохранить их.
b. Существуют несовместимые партнеры.
- 13) *a.* Я уверен в том, что смогу развить свои базовые управленческие навыки посредством обучения и практики.
b. Тот, кто пытается совершенствовать свои управленческие навыки в аудитории, попусту тратит свое время.
- 14) *a.* Школы бизнеса будут уделять больше внимания развитию навыков управления.
b. Развитию навыков управления в бизнес-школах будет уделяться недостаточно внимания.
- 15) *a.* Всему хорошему, что происходило со мной, я обязан самому себе.
b. Все мои несчастья вызваны внешними обстоятельствами, неподконтрольными мне.
- 16) *a.* Результаты экзаменов, которые я сдавал в школе, не были связаны с интенсивностью изучения материала, знания не помогали мне.
b. Если я хорошо готовился к экзаменам в школе, то я хорошо их и сдавал.
- 17) *a.* Я иногда прислушиваюсь к астрологическим прогнозам.
b. Моя судьба зависит только от меня самого, но никак не от расположения звезд.
- 18) *a.* Власть столь велика и забюрократизирована, что отдельному человеку очень трудно повлиять на происходящее.
b. Отдельный индивидуум может серьезно повлиять на происходящее, если он сможет сделать свою позицию достоянием гласности.
- 19) *a.* Человек стремится к получению ответственности на работе.
b. Люди стремятся к тому, чтобы делать как можно меньше.

- 20) *a.* Большинство знаменитостей обладает особой врожденной харизмой, притягивающей к ним других людей.
b. Человек завоевывает популярность благодаря своему поведению.
- 21) *a.* Мне кажется, что я не контролирую то, что происходит в моей жизни.
b. Почти всегда я чувствую, что несу ответственность за достигнутые мною результаты.
- 22) *a.* Менеджер, который повышает уровень своей компетенции, достигает большего успеха, чем тот, кто его не повышает.
b. Успех менеджмента мало зависит от стремления к компетенции отдельного менеджера.
- 23) *a.* В спорте обычно побеждает та команда, которой сопутствует удача.
b. Победа достается той команде, которая более талантлива и лучше подготовлена к состязаниям.
- 24) *a.* В бизнесе командная работа является залогом успеха.
b. Ничто так не способствует успеху, как индивидуальные усилия.
- 25) *a.* Некоторых ленивых сотрудников невозможно стимулировать к выполнению напряженной работы, что бы вы ни делали.
b. Если вы умелый менеджер, вы сможете стимулировать любого работника на напряженный труд.
- 26) *a.* В долгосрочной перспективе люди, ответственно относящиеся к своим обязанностям, способствуют укреплению экономической мощи своей страны.
b. Экономическая мощь страны не зависит от усилий отдельных индивидов.
- 27) *a.* Я умею быть убедительным, если уверен, что я прав.
b. Я способен убедить других людей даже в тех случаях, когда я не уверен в своей правоте.
- 28) *a.* Я всегда планирую все свои действия и этапы, направленные на достижение поставленных мною целей.
b. Я редко прибегаю к планированию, поскольку мне и без того сопутствует удача.
- 29) *a.* К некоторым вещам мы должны относиться как к данности.
b. Мы можем изменить что-то в своей жизни посредством упорного труда, настойчивости и квалификации.

Упражнение 6. Определение уровня толерантности к неопределенности

Вы должны выразить степень своего согласия или несогласия с приведенными ниже утверждениями. Вам следует заполнить пустые графы, руководствуясь приведенной ниже шкалой оценок. Ключ к упражнению вы можете найти в Приложении.

Шкала оценок:

- | |
|-------------------------------|
| 1 – Категорически не согласен |
| 2 – Почти не согласен |
| 3 – Скорее не согласен |
| 4 – Неопределенное отношение |
| 5 – Скорее согласен |
| 6 – Почти согласен |
| 7 – Полностью согласен |

- _____ 1. Эксперт, который не способен дать определенный ответ, вероятнее всего, недостаточно компетентен.
- _____ 2. Мне хотелось бы пожить какое-то время в другой стране.
- _____ 3. Неразрешимых проблем не существует.
- _____ 4. Люди, руководствующиеся в своей жизни некой программой, лишают себя едва ли не всех радостей жизни.
- _____ 5. Хорошая работа — это такая, когда абсолютно ясно, что и как делать.
- _____ 6. Биться над разрешением сложной проблемы куда интереснее, чем решать простые вопросы.
- _____ 7. В долгосрочной перспективе последовательное разрешение ряда небольших, простых проблем обеспечивает большие выгоды, чем решение больших и сложных проблем.
- _____ 8. Зачастую самыми интересными и стимулирующими деятельностью людьми оказываются именно те люди, которые не отличаются оригинальностью.
- _____ 9. То, что мы уже использовали, всегда предпочтительнее, чем что-то неизвестное.
- _____ 10. Люди, настаивающие на получении однозначных ответов типа «да» или «нет», не знают всей сложности реальных вещей.
- _____ 11. Человек, ведущий размеренную жизнь, в которой нет места неожиданностям, достоин всяческого уважения.
- _____ 12. Многие из наших наиболее важных решений вызваны жизнью недостатком информации.
- _____ 13. Мне больше нравятся такие вечеринки, где большинство участников мне знакомы, чем те, где все или большинство людей мне совершенно незнакомы.

- _____ 14. Преподаватели или наставники, не предъявляющие к учащимся жестких требований, не сковывают их инициативы и проявления индивидуальности.
- _____ 15. Чем раньше мы придем к общности ценностей и идеалов, тем лучше.
- _____ 16. Хороший учитель тот, кто помогает вам выработать свой взгляд на вещи.

Источник. Budner, S. (1982). «Intolerance of ambiguity as a personality variable» Journal of Personality, 30, 29-50.

Упражнение 7. Определение основных поведенческих особенностей интерперсональных отношений – FIRO-B

Для каждого из нижеследующих утверждений вы должны подобрать наиболее приемлемый, с вашей точки зрения, ответ. Номера ответов должны проставляться на левом поле. Закончив выполнение упражнения, обратитесь к ключу, находящемуся в Приложении.

Шкала оценок:

1 – Обычно
2 – Часто
3 – Иногда
4 – От случая к случаю
5 – Изредка
6 – Никогда

- _____ 1. Я стараюсь быть на людях.
- _____ 2. Я позволяю людям принимать самостоятельные решения.
- _____ 3. Я присоединяюсь к определенным социальным группам.
- _____ 4. Я стараюсь налаживать с людьми тесные взаимоотношения.
- _____ 5. По возможности, я стараюсь вступать в социальные организации.
- _____ 6. Я позволяю другим влиять на мои действия.
- _____ 7. Я стараюсь принимать участие в неформальной общественной деятельности.
- _____ 8. Я стараюсь, чтобы мои отношения с людьми носили тесный, близкий характер.
- _____ 9. Составляя свои планы, я стараюсь включить туда других людей.
- _____ 10. Я позволяю другим людям осуществлять контроль над моими действиями.
- _____ 11. Я стараюсь окружить себя людьми.
- _____ 12. Я стараюсь установить с людьми тесные и близкие отношения.
- _____ 13. Я пытаюсь присоединиться к тем, кто участвует в некой

коллективной деятельности.

- _____ 14. Я охотно следую за другими.
- _____ 15. Я стараюсь избегать одиночества.
- _____ 16. Я стараюсь участвовать в групповой деятельности.

Для каждого из представленных ниже утверждений выберите один из ответов.

Шкала оценок:

- | |
|---------------------------|
| 1 – Большинство людей |
| 2 – Многие люди |
| 3 – Некоторые люди |
| 4 – Несколько человек |
| 5 – Один или два человека |
| 6 – Никто |

- _____ 17. Я стараюсь вести себя дружелюбно по отношению к другим.
- _____ 18. Я позволяю другим людям принимать самостоятельные решения.
- _____ 19. Мои отношения с людьми отмечены холодностью и соблюдением дистанции.
- _____ 20. Я позволяю другим людям брать инициативу в свои руки.
- _____ 21. Я стараюсь наладить тесные отношения с другими людьми.
- _____ 22. Я позволяю другим оказывать серьезное влияние на мои действия.
- _____ 23. Я стараюсь вступать с людьми в тесные и близкие отношения.
- _____ 24. Я позволяю другим осуществлять контроль над моими действиями.
- _____ 25. Общаясь с людьми, я стараюсь держать определенную дистанцию.
- _____ 26. Я легко следую за другими.
- _____ 27. Я стараюсь, чтобы мои отношения с другими людьми носили тесный личный характер.
- _____ 28. Мне нравятся люди, которые стимулируют меня к действиям.
- _____ 29. Мне нравятся, когда другие люди вступают со мной в тесные отношения.
- _____ 30. Я пытаюсь оказывать определяющее влияние на поведение других людей.
- _____ 31. Мне нравится, когда другие люди стимулируют меня, чтобы я принял участие в их деятельности.
- _____ 32. Мне нравятся люди, расположенные ко мне.
- _____ 33. Общаясь с другими людьми, я пытаюсь взять инициативу в свои руки.
- _____ 34. Мне нравятся люди, вовлекающие меня в свою деятельность.
- _____ 35. Мне нравятся люди, которые стараются держать при общении со мной дистанцию и проявляют холодность.

- _____ 36. Я стараюсь настоять на своем.
- _____ 37. Мне нравятся люди, которые приглашают меня принять участие в дискуссии.
- _____ 38. Мне нравятся люди, проявляющие дружеские чувства ко мне.
- _____ 39. Мне нравятся люди, которые предлагают мне принять участие в их деятельности.
- _____ 40. Мне нравятся люди, которые держат при общении со мной дистанцию.

Шкала оценок

- | |
|------------------------|
| 1 – Обычно |
| 2 – Часто |
| 3 – Иногда |
| 4 – От случая к случаю |
| 5 – Изредка |
| 6 – Никогда |

- _____ 41. При общении с людьми я пытаюсь брать на себя роль лидера.
- _____ 42. Мне нравятся люди, которые приглашают меня принять участие в каком-либо деле.
- _____ 43. Мне нравятся люди, которые стремятся к тесным отношениям со мной.
- _____ 44. Я пытаюсь заставить людей делать именно то, что они, на мой взгляд, должны делать.
- _____ 45. Мне нравятся люди, которые приглашают меня принять участие в их деятельности.
- _____ 46. Мне нравятся люди, которые соблюдают при общении со мной дистанцию и проявляют холодность.
- _____ 47. Я стараюсь влиять на действия других людей.
- _____ 48. Мне нравится принимать участие в делах других людей.
- _____ 49. Мне нравится, когда люди вступают со мной в тесные, дружеские отношения.
- _____ 50. Общаясь с другими людьми, я стараюсь взять на себя руководство происходящим.
- _____ 51. Мне нравится, когда другие люди предлагают мне принять участие в их деятельности.
- _____ 52. Мне нравится, когда люди при общении со мной держат дистанцию.
- _____ 53. Я пытаюсь заставить других людей поступать так, как я считаю нужным.
- _____ 54. В обществе других людей я беру инициативу на себя.

Источник. Schutz, W. C. (1958). FIRO: A three-dimensional theory of interpersonal behavior. New York: Holt, Reinhart & Winston.

Упражнение 8. *Диагностические исследования способности решать проблемы творчески. Решение проблем, творчество и инновационность.*

Шаг 1. Прежде чем вы приступите к прочтению материала данной главы, оцените соответствующим образом приведенные здесь утверждения, согласно приводимой ниже шкале (предварительная оценка). Ответы должны отражать ваши реальные установки и поведение, а не желаемые. Будьте честны. Это упражнение поможет оценить ваш уровень компетентности в сфере творческого решения проблем и определить ваши конкретные потребности в обучении навыку. Выполнив упражнение, вы можете определить свой уровень владения навыком по ключу, находящемуся в Приложении, чтобы узнать, какая именно информация, подающаяся в этой главе, наиболее важна для вас как для профессионала.

Шаг 2. После того как вы завершите чтение и выполните представленные в данной главе упражнения, вновь вернитесь к этому упражнению. Еще раз оцените представленные здесь утверждения, записывая результаты в правую колонку (повторная оценка). Определите свой прогресс по ключу, данному в Приложении.

Шкала оценок:

- | |
|---------------------------|
| 1 – Полностью не согласен |
| 2 – Не согласен |
| 3 – Скорее не согласен |
| 4 – Скорее согласен |
| 5 – Согласен |
| 6 – Полностью согласен |

Оценка

Предварительная	Повторная
-----------------	-----------

Когда я сталкиваюсь с обычными проблемами:

- | | | |
|-------|-------|--|
| _____ | _____ | 1. Я даю четкое и исчерпывающее определение сути проблемы. Я не пытаюсь решать ее до тех пор, пока мне не удастся определить ее. |
| _____ | _____ | 2. Я всегда нахожу несколько решений, не ограничиваясь каким-то одним очевидным решением. |
| _____ | _____ | 3. Я исхожу как из краткосрочных, так и из долгосрочных последствий принятия решения, выбирая вариант решения. |
| _____ | _____ | 4. Я пытаюсь собрать как можно больше информации о данной проблеме и только затем приступаю к ее ре- |

шению.

- _____ 5. Процесс решения проблемы заключается для меня в нескольких вполне определенных стадиях: я определяю суть проблемы прежде, чем предлагать различные варианты ее решения; я нахожу ряд альтернативных решений и только после этого останавливаюсь на одном из них.

Когда я сталкиваюсь с неопределенными и сложными проблемами, не имеющими простых решений:

- _____ 6. Я пытаюсь дать сразу несколько определений данной проблемы. Я не ограничиваю себя лишь одним ее определением.

- _____ 7. Я пытаюсь быть гибким в поиске подходов к решению проблемы, пытаюсь использовать не какой-то один метод, а несколько альтернативных способов решения проблемы.

- _____ 8. Я пытаюсь выявлять основополагающие связи между элементами проблемы, и это позволяет мне раскрыть основные измерения и принципы, что облегчает ее понимание.

- _____ 9. Я пытаюсь стимулировать свое мышление, задавая различные вопросы о природе проблемы, и лишь затем перехожу к рассмотрению возможных вариантов ее решения.

- _____ 10. Я пытаюсь обдумывать проблему, используя как левое (отвечающее за логическое мышление), так и правое (отвечающее за интуицию) полушария мозга.

- _____ 11. Для лучшего понимания проблемы и нахождения ее альтернативных решений я прибегаю к использованию аналогий и метафор.

- _____ 12. Порою я изменяю первичное определение проблемы на прямо противоположное, чтобы понять, не является ли истинным и оно.

- _____ 13. Я не рассматриваю преимуществ того или иного решения до тех пор, пока не составлю список всех возможных решений. То есть, я избегаю выбирать решение, пока не разработаю несколько возможных вариантов.

- _____ 14. Я привык разбивать стоящую передо мной проблему на отдельные компоненты и анализировать их отдельно.

- _____ 15. Я использую особые методы для поиска творческого и инновационного решения проблем.

Когда я пытаюсь стимулировать творчество и инновационность своих коллег или подчиненных, с которыми мне приходится работать:

- _____ 16. Я пытаюсь организовать их работу так, чтобы у них была возможность работать над своими идеями за рамками их обычных плановых заданий.
- _____ 17. Я уверен, что в ситуации решения сложной проблемы должен быть представлен или проявлен дивергентный (всесторонний) подход.
- _____ 18. Порой я подбадриваю людей для того, чтобы они отыскивали новые пути решения проблем.
- _____ 19. Я стараюсь получать информацию и от лиц, не входящих в группу, занимающуюся решением данной проблемы, но так или иначе связанных как с ней, так с ее решением, желая ознакомиться с их позициями и ожиданиями.
- _____ 20. Порой при обсуждении решения проблемы я прибегаю к помощи посторонних лиц (например, потребителей или признанных экспертов).
- _____ 21. Я стараюсь отдать должное не только авторам лучших идей («чемпионам идей»), но и тем, кто поддерживает других (приверженцам) и предоставляет ресурсы, необходимые для их воплощения (оркестрантам-исполнителям).
- _____ 22. Я поддерживаю нарушение признанных правил, если нахожусь в поиске творческого решения.

Упражнение 9. Насколько вы творческий человек?

Насколько велик ваш творческий потенциал? Следующий тест поможет вам определить ваши индивидуальные наклонности, установки, ценности, мотивации и интересы, так или иначе связанные с творчеством. В основе теста лежат продолжавшиеся в течение нескольких лет исследования атрибутов (качеств), свойственных мужчинам и женщинам разных форм деятельности и профессий, которые думают и действуют творчески.

Каждому утверждению вы должны поставить в соответствие одну из трех букв:

A – Согласен
B – Не знаю
C – Не согласен

Ваши оценки должны быть предельно искренними. Не пытайтесь гадать, как ответила бы на тот или иной вопрос творческая личность. Ключ и интерпретация полученных результатов находятся в Приложении.

- _____ 1. Я всегда работаю над решением проблемы, будучи уверенным в правильности используемых мною процедур.
- _____ 2. Если я не надеюсь услышать ответ, я не трачу времени на вопросы.
- _____ 3. Я сосредотачиваюсь, прежде всего, на том, что интересует именно меня, а не других людей.
- _____ 4. Я считаю, что наилучшим средством решения проблемы является использование основанного на логике пошагового метода.
- _____ 5. Работая в условиях группы, я могу выражать мнение, не совпадающее с мнением большинства ее участников.
- _____ 6. Я трачу много времени на размышления о том, что думают обо мне другие люди.
- _____ 7. Для меня важнее сделать то, что я считаю правильным, чем убедить в этом других.
- _____ 8. Я не уважаю людей, не имеющих четкой позиции.
- _____ 9. Больше, чем другие люди, я люблю заниматься интересными и захватывающими вещами.
- _____ 10. Я умею контролировать свои внутренние импульсы.
- _____ 11. Я способен усердно работать над трудными проблемами длительное время.
- _____ 12. Порой я преисполнен излишнего энтузиазма.
- _____ 13. Часто лучшие идеи приходят мне в голову во время «ничегонеделания».
- _____ 14. Занимаясь поисками решения проблемы, я полагаюсь на интуицию и исхожу из субъективного ощущения «правильного» и «неправильного».
- _____ 15. Решая проблему, я быстрее работаю на стадии анализа и медленнее на стадии синтеза информации, которую я собрал.
- _____ 16. Я иногда отбрасываю правила и поступаю так, как не собирался.
- _____ 17. Я предпочитаю хобби, связанное с коллекционированием неких предметов.
- _____ 18. Некоторые из наиболее важных моих проектов вызваны к жизни моей склонностью к мечтательности.
- _____ 19. Мне нравятся объективные и рациональные люди.
- _____ 20. Если бы мне предложили изменить профессию, я скорее стал бы врачом, а не исследователем.

- _____ 21. Мне легче ладить с представителями того же социального и делового сословия, к которому принадлежу я сам.
- _____ 22. Я обладаю хорошо развитым эстетическим вкусом.
- _____ 23. Я стремлюсь к обретению высокого социального статуса и реальной власти.
- _____ 24. Мне нравятся уверенные люди.
- _____ 25. Вдохновение не имеет никакого отношения к умению успешно решать проблемы.
- _____ 26. В споре с другим человеком я могу отказаться от своей позиции, чтобы сохранить с ним дружеские отношения, даже если придется принести в жертву свою точку зрения.
- _____ 27. Мне интереснее размышлять над новой идеей, чем пытаться донести ее до других людей.
- _____ 28. Я люблю оставаться в одиночестве весь день, предаваясь размышлениям.
- _____ 29. Я стараюсь избегать ситуаций, в которых я чувствую себя подчиненным.
- _____ 30. При оценке информации источник ее важнее, чем суть.
- _____ 31. Неопределенные и непредсказуемые вещи вызывают у меня возмущение.
- _____ 32. Мне нравятся люди, руководствующиеся принципом «дело выше удовольствия».
- _____ 33. Самоуважение важнее, чем уважение со стороны других.
- _____ 34. Люди, стремящиеся добиться совершенства, представляются мне неблагоприятными.
- _____ 35. Я предпочитаю работать с другими в команде, чем в одиночку.
- _____ 36. Мне нравится работа, когда я должен влиять на других.
- _____ 37. Многие проблемы, с которыми мне приходится сталкиваться в жизни, не могут быть определены как «правильные» и «неправильные» решения.
- _____ 38. Для меня важно, чтобы у меня находилось место для всего, и чтобы все находилось на своем месте.
- _____ 39. Писатели, употребляющие редкие и необычные слова, просто пускают пыль в глаза.
- _____ 40. Ниже представлен список прилагательных, которые могут использоваться для описания того или иного человека. Выберите 10 качеств, наиболее характерных для вас.

энергичный	владеющий даром убеждения	наблюдательный
стильный	самоуверенный	стойкий
оригинальный	осторожный	верный своим привычкам
изобретательный	эгоистичный	независимый
строгий	предсказуемый	официальный
непринужденный	преданный	дальновидный
трезвый	открытый	тактичный
закрытый	полный энтузиазма	инновационный
уравновешенный	восприимчивый	практичный
бдительный	любопытный	организованный
неэмоциональный	ясно мыслящий	разумный
динамичный	требовательный к себе	холерный
отважный	эффективный	полезный
отзывчивый	проворный	добродушный
основательный	импульсивный	решительный
реалистичный	скромный	вовлеченный в дела
рассеянный	гибкий	общительный
привлекательный	неугомонный	застенчивый

Источник. Raudsepp, E. (1981). How creative are you? New York: Perigee Books/G.P. Putnam's Sons. Copyright © 1981 by Eugene Raudsepp. Reprinted with the permission of the author, c/o Dominick Abei Literary Agency, Inc.

Упражнение 10. Шкала определения установки на инновации

Отметьте степень соответствия каждого из приведенных ниже утверждений вашему реальному поведению или вашим намерениям (в данном случае речь идет о работе). То есть опишите, каков вы или каким намереваетесь быть на работе. Используйте следующую шкалу оценок:

- | |
|---|
| <p>5 – Верно практически всегда
 4 – Часто это верно
 3 – Не характерно для меня
 2 – В редких случаях
 1 – Практически никогда</p> |
|---|

- _____ 1. Я открыто обсуждаю со своим непосредственным начальником вопрос о том, как преуспеть.
- _____ 2. Я пытаюсь применить новые идеи и подходы к решению проблем.
- _____ 3. Я разбираю предметы и ситуации на элементы, чтобы лучше понять, как они функционируют.
- _____ 4. Я приветствую неопределенные и необычные обстоятельства, относящиеся к моим заданиям.
- _____ 5. Я открыто обсуждаю со своим руководством вопросы оплаты труда.
- _____ 6. Я вполне мог бы найти новое применение существующим методам и инструментам.
- _____ 7. Я хочу быть первым или же в числе первых среди тех коллег, кто опробует новую идею или метод.
- _____ 8. Я беру на себя возможности осуществления коммуникаций между моей рабочей группой и другими подразделениями.
- _____ 9. Я демонстрирую оригинальность.
- _____ 10. Я хочу работать над проблемой, которая отличается от других своей сложностью.
- _____ 11. Я обеспечиваю критический взгляд на новые идеи.
- _____ 12. Предлагаемые мною идеи всегда имеют письменное обоснование.
- _____ 13. Я развиваю контакты со специалистами, работающими в других фирмах.
- _____ 14. Я использую персональные контакты для того, чтобы выбрать рабочее задание.
- _____ 15. Я планирую время, чтобы разрабатывать свои любимые идеи или проекты
- _____ 16. Я коплю ресурсы для работы над рискованными проектами.
- _____ 17. Я вполне терпимо отношусь к людям, которые уклоняются от организационной рутины.
- _____ 18. На собраниях персонала я громко высказываю свои мысли.
- _____ 19. При решении комплексных проблем я предпочитаю работать в команде.
- _____ 20. Если моих коллег спросят, они ответят, что я разумный.

Источник. Ettlie, J.E., & O'Keefe, R.D. (1982). Innovative attitudes, values, and intentions in organizations. *Journal of Management Studies*, 19. – P. 163-82.

Оценка результатов: Для оценки и интерпретации полученных вами результатов необходимо воспользоваться ключом, представленным в Приложении.

Упражнение 11. Диагностические исследования поддерживающих коммуникаций. Поддерживающая коммуникация

Шаг 1. Прежде чем вы приступите к прочтению материала данной главы, оцените соответствующим образом приведенные здесь утверждения, согласно приводимой ниже шкале (предварительная оценка). Ваши ответы должны отражать ваши реальные установки и поведение, а не желаемые, какими бы вам хотелось их видеть. Будьте честны. Это упражнение поможет вам оценить ваш уровень компетентности в сфере поддерживающих коммуникаций решения проблем и определить ваши конкретные потребности в обучении навыку. Выполнив упражнение, вы можете определить свой уровень владения навыком по ключу, находящемуся в Приложении, чтобы узнать, какая именно информация, рассматриваемая в этой главе, наиболее важна для вас как для профессионала.

Шаг 2. После того как вы завершите чтение и выполните представленные в данной главе упражнения, вновь вернитесь к этому упражнению. Еще раз оцените представленные здесь утверждения, записывая результаты в правую колонку (повторная оценка). Определите свой прогресс по ключу, находящемуся в Приложении. Если ваши результаты в тех или иных областях навыка останутся низкими, используйте в дальнейшей вашей деятельности поведенческие рекомендации, приведенные в конце раздела «Изучение навыка».

Шкала оценок:

1 – Полностью не согласен
2 – Не согласен
3 – Скорее не согласен
4 – Скорее согласен
5 – Согласен
6 – Полностью согласен

В ситуациях, в которых я осуществляю обратную связь, имеющую отрицательную дисциплинирующую направленность, или даю совет, направленный на корректирование поведения:

Оценка

Предварительная Повторная
_____ _____

1. Я четко различаю, в каких ситуациях я могу выступить в качестве наставника, а в каких – в качестве консультанта.
2. Я способен помочь другим установить и определить их проблемы, консультируя их.

- _____ 3. Я способен быть абсолютно искренним даже в случаях такой обратной связи, когда мне приходится говорить неприятные вещи.
- _____ 4. Обеспечивая обратную связь с другими, я избегаю обсуждать личные качества и вместо этого делаю акцент на сути проблемы или на ее решении.
- _____ 5. Я всегда увязываю негативно воспринимаемую обратную связь со стандартами или ожиданиями, которые были нарушены.
- _____ 6. Если я пытаюсь корректировать поведение другого человека, наши отношения от этого почти всегда укрепляются.
- _____ 7. Если мне приходится обеспечивать негативную обратную связь, я все подробно описываю. Иными словами, я пытаюсь дать объективное описание событий, их последствий и моих чувств.
- _____ 8. Я всегда предлагаю конкретные альтернативы тем лицам, поведение которых я хочу откорректировать.
- _____ 9. Общаясь с другими людьми, я укрепляю в них чувство собственного достоинства и самоуважения.
- _____ 10. Я искренне интересуюсь точкой зрения другого человека даже в тех случаях, когда я не согласен с ней.
- _____ 11. Я не говорю свысока с теми, кто обладает меньшей властью или не владеет информацией.
- _____ 12. Даже в тех случаях, когда я не испытываю сомнений в правильности своей точки зрения, при общении с другими людьми я демонстрирую гибкость и открытость к новой информации.
- _____ 13. В ходе дискуссии с другими лицами, которые имеют иную точку зрения, я стараюсь выявить возможные зоны взаимного согласия.
- _____ 14. Обратная связь, которую я осуществляю с людьми, всегда конкретна и точна, и не имеет общего и расплывчатого характера.
- _____ 15. Я не «давлю» на собеседников.
- _____ 16. Я всегда подчеркиваю авторство тех или иных идей и положений, заменяя такие безличные формы, как «они думают», оборотами типа «я думаю».
- _____ 17. При обсуждении чужой проблемы я, как правило, пытаюсь прежде всего высказать свое понимание сути проблемы, а не выступить в роли советника.

- _____ 18. Задавая собеседнику вопросы с тем, чтобы лучше понять его позицию, я в основном задаю вопрос «что», а не вопрос «почему».
- _____ 19. Я регулярно устраиваю личные встречи с теми, с кем я работаю, а также с теми, с кем я живу.
- _____ 20. Я точно понимаю, когда можно давать советы и указания другим, а когда нет.

Упражнение 12. Стили коммуникации

Этот инструмент оценки состоит из двух частей.

В первой части дается описание ситуации, когда четверо лиц жалуются на свои проблемы на работе. За каждой подобной жалобой следует пять возможных ответов на нее. Выберите из них три наиболее приемлемых ответа и оцените их следующим образом: 3 – лучший ответ, 2 – ответ, несколько уступающий первому, 1 – ответ, уступающий двум первым ответам.

Во второй части задания дается описание отдельной ситуации. Затем следует ряд пар утверждений. Из каждой пары вам следует выбрать и отметить то утверждение, которое покажется вам более уместным в данной ситуации. Не определяйте ваши предпочтения. Старайтесь избирать те альтернативы, которые соответствуют реальным принципам вашего поведения.

Для оценки результатов тестирования вам следует обратиться к ключу и к интерпретации результатов, приведенным в Приложении.

Часть 1

1. Я работаю здесь вот уже шесть месяцев, но едва знаю кого-либо в этой организации. Мне уже кажется, что здесь невозможно завести друзей или быть принятым другими. Большинство сотрудников организации постоянно заняты своими делами и не имеют времени на общение. Я чувствую себя здесь одиноким и совершенно оторванным от жизни коллектива.

- _____ a. Пусть вас не волнует невозможность завести друзей. Вы увидите, что со временем все образуется.
- _____ b. А как вы повели себя при первой встрече с ними? Может быть, и вам следовало бы вести себя более дружелюбно?
- _____ c. Поскольку члены организации заняты, у них нет времени на тесное общение, потому вы не должны ожидать от них слишком многого.
- _____ d. Насколько сильно вы чувствуете, что вас не приняли сотрудники в организации?

_____ е. Когда я впервые поступил в организацию, мне понадобилось больше шести месяцев, чтобы наладить отношения. Я до сих пор не знаю некоторых людей в подразделениях.

2. Я терпеть не могу своего начальника. Степень его автократизма трудно себе представить. Я не видел никого, кто бы меньше моего начальника заботился о подчиненных. Полнейшая бесчувственность и бесчеловечность превращает мое место работы в подобие каторги.

_____ а. Это говорит о том, что для вас являются сложными отношения, основанные на жестком контроле и власти.

_____ б. Я вас прекрасно понимаю. В прошлом году в нашем отделе появилась женщина, которая требовала, чтобы все работали в очень быстром темпе. Она представляла собой тип максимально доминирующего начальника.

_____ в. Вам следует разобраться с этими проблемами, пока вы здесь работаете. На вашем месте я бы откровенно поговорил с начальником.

_____ д. Вам действительно тяжело из-за вашего босса, не так ли?

_____ е. Собственно, почему вы столь категоричны по отношению к нему?

3. Что я хочу знать, так это как обстоят дела с последним решением о продвижении по службе. Я думаю, я вполне справился бы с этой работой. У меня самый большой в подразделении опыт работы, да и разговоры о том, что эта работа — моя, до меня доходили. А вы вдруг ведете переговоры вместо меня с кем-то со стороны. Я думаю, что это несправедливо. Почему назначение предпринимается в обход своих работников?

_____ а. С чего вы взяли, что повысить в должности должны были именно вас? Известны ли вам требования, предъявляемые к кандидату на эту должность? Вам известно, кого мы при рассмотрели для этого места?

_____ б. Пусть вас это не смущает. Вы зарекомендовали себя с самой лучшей стороны, и потому рано или поздно вас все равно повысят в должности. Я буду иметь вас в виду в следующий раз.

_____ в. Боюсь, что у вас сложилось превратное впечатление. Мы исходили из вполне определенных критериев, которым в большей степени отвечал другой человек.

_____ д. Иными словами, вы озадачены тем, какое положение вы занимаете в компании.

_____ е. Вы считаете, что это решение ставит под сомнение вашу техническую компетентность?

4. Почему моя заявка на новый персональный компьютер осталась невыполненной? Я без него как без рук. Мы могли бы сделать намного больше с помощью машины! Вместо этого мы вынуждены

корпеть над таблицами, которые компьютер заполнил бы в один миг! И не повторяйте мне старую историю о трудностях компании с ресурсами. Я составил эту заявку давным-давно!

- _____ а. Я понимаю, что вы действительно расстроены тем, что просьба не удовлетворена.
- _____ б. Зачем вам новый компьютер? В крайнем случае, разве вы не можете взять его на время?
- _____ с. Вы знаете, другие тоже сталкиваются с аналогичными проблемами. Мы очень много времени тратим на попытки выполнить необходимые работы на имеющихся машинах.
- _____ д. Если вы запасетесь терпением, я смогу поработать над решением вашей проблемы.
- _____ е. Наше финансовое положение оставляет желать лучшего, так что вам пока придется довольствоваться тем, что есть.

Часть 2

Одной из ваших подчиненных является Кэрол Шалт, 58-летний контролер, проработавшая в компании 21 год. Она собирается уйти из компании в 62 года, когда сможет рассчитывать на полную пенсию. Проблема заключается в том, что у нее стали проявляться простои в работе, она не стремится сделать больше и быстрее, чем положено, утратила прежнюю старательность. Несколько ее подчиненных и клиентов пожаловались на Кэрол, обвинив ее в грубости и отсутствии чуткости (в то время как компания всегда славилась высоким уровнем обслуживания своих клиентов). С одной стороны, она не делает ничего такого, за что ее можно было бы уволить, с другой — она явно не оправдывает ваших ожиданий. Вы ежемесячно встречаетесь с ней в своем кабинете. Какую из альтернатив вы предпочтете в каждом из пяти предложенных ниже вариантов?

- _____ 1. *a.* Я получил от клиентов нашей компании ряд жалоб относительно того, что вы не следуете принятым компанией стандартам реагирования на их требования.
b. Кэрол, похоже, вы утратили мотивацию к хорошей работе.
- _____ 2. *a.* Я всегда восторгался вашей работой, но сегодня мне хотелось бы поговорить о некоторых жалобах клиентов, вероятно, не слишком серьезных.
b. В вашей сегодняшней работе мне нравится далеко не все. Об этом мы сегодня и поговорим.
- _____ 3. *a.* Несколько дней тому назад один из ваших подчиненных пожаловался на то, что вы стали критиковать его работу публично. Я считаю, что вам нужно встретиться, побеседовать с этим работником и сделать так, чтобы устранить негативные чувства, которые еще могли остаться.

b. Разумеется, вы не можете не понимать того, что неправильно критиковать работу подчиненного на людях. Она приводит лишь к усилению антагонизма и к общему падению морали.

_____ 4. a. Мне хотелось бы, чтобы вы увидели следующие изменения в вашей работе: (1), (2) и (3).

b. У меня есть кое-какие идеи относительно улучшения положения, но сначала мне хотелось бы выслушать ваше мнение.

_____ 5. a. Должен признаться, что вы серьезно расстроили меня своими результатами.

b. Некоторым из ваших подчиненных кажется, что вы не совсем успешно работаете в последнее время.

2. Анализ ситуаций.

Ситуации, включающие самооценку.

Ситуация 1. Коммунистический лагерь.

Для того чтобы лучше понять процесс совершенствования самооценки, имеет смысл рассмотреть противоположный процесс, состоящий в ее деградации. Понимание процесса развития нередко облегчается при понимании процесса разрушения. Ниже представлен пример психологического саморазрушения, характерный для лагерей военнопленных во время корейской войны. Постарайтесь понять, могут ли процессы, противоположные описанным ниже, способствовать повышению самооценки. Место действия – китайский лагерь для военнопленных.

В лагерях такого типа своеобразный тотальный порядок, сводящийся к разного рода физическим ограничениям, длительным допросам, полной изоляции от прежних связей и источников информации, детальной регламентации всех видов активности и преднамеренному унижению. Такой порядок используется в качестве средства, вынуждающего заключенных сознаться в совершении тех или иных приписываемых им преступлений, согласиться с ролью заключенного и принять те или иные постулаты коммунистической идеологии. Заключенного не информируют о том, в чем именно состояла суть его преступления, при этом он не сможет узнать, в чем именно его обвиняют, даже в том случае, если пойдет на заведомо ложные показания. Заключенному дают понять, что ему следует оценить свое прошлое с коммунистических позиций, вследствие чего он сможет осознать преступность едва ли не всех своих былых действий и побуждений. Священнослужитель, кормивший нищих крестьян в помещении миссии, должен «понять», что он, по сути, играл роль пособника империализма, одна из целей которого состоит в эксплуатации крестьян. Мало того, он использовал пищу в качестве прикрытия для неких совсем уж неблагоприятных целей.

Основная техника, используемая коммунистами, состоит в осуществлении такого социального отчуждения, которое делает возможной названную переоценку и переопределение позиций. Для этого достаточно поместить заключенного в камеру с четырьмя или пятью заключенными, отли-

чающимися «большой продвинутой». В таких камерах, как правило, имеется один явный лидер, который несет перед лагерным начальством ответственность за порядок в камере. Состояние дел в камере определяется «степенью продвинутой» наименее политически «грамотного» заключенного. На практике это приводит к тому, что его сокамерники начинают прилагать усилия с целью его «исправления», которое должно выразиться, прежде всего, в его раскаянии. Целые дни напролет они клянут, поносят, всячески унижают и избивают его, что может продолжаться целыми неделями и месяцами. Если лагерное начальство чувствует, что заключенный отказывается от сотрудничества, оно сковывает ему цепями руки и ноги, вследствие чего без помощи своих сокамерников тот не может даже справиться естественную нужду. Пребывание в этом скотском состоянии, свидетелями которого становятся другие люди, приводит к тому, что заключенный перестает осознавать себя чем-то значимым. Он начинает относиться к себе как к чему-то донельзя скверному и низкому.

Если же, желая избежать полной физической и психологической гибели, заключенный начинает делать именно то, чего от него хотят, и признает себя виновным, начальство просит его доказать искренность своего покаяния, предлагая ему оговорить своих друзей и близких, назвав их соучастниками преступления. Если заключенный пойдет и на это, степень его отчуждения от своего бывшего «я» (которая будет осознаваться, прежде всего, им самим) станет еще большей. Движимый стремлением к безопасности, заключенный попытается заручиться каким-то иным «я», а также иной системой социальных взаимоотношений. Процессу подобного «раскаяния» способствует то обстоятельство, что конкретность преступления позволяет заключенному избавиться от расплывчатого чувства вины, которое представляется и ему самому, и другим заключенным чем-то куда более тягостным.

Примером этого могут служить больные и раненые пленные, которые, будучи ограниченными в своих действиях, пребывают в конфликтных отношениях со своими следователями, вследствие чего они нередко идут на активное сотрудничество с ними. Китайцы нередко предлагали заключенным совершать вместе с ними длительные прогулки и вести беседы в неформальной обстановке, предлагая им в качестве своеобразных наград сигареты, чай и т.п. Если заключенный проявил «политическую сознательность» или готовность к сотрудничеству, его могли включить в состав особой группы, пользовавшейся достаточно серьезными правами и привилегиями.

В этом политическом лагере камера становилась не только средством отчуждения человека от своего подлинного «я», но и средством обретения «нового сознания». Этому способствовал не только принцип «все отвечают за всех», но и достаточно эффективная система вознаграждений, самым действенным и желанным элементом которой являлась информация о том, что ты вновь представляешься другим личностью, достойной уважения.

Источник. Schein, E.H. (1960). Interpersonal communication, group solidarity, and social influence. *Sociometry*, 23. – P. 148-161.

Вопросы для обсуждения

1. Какие особые приемы использовались китайскими коммунистами для снижения уровня самооценки заключенных?
2. Какие обратные процессы могут быть использованы для укрепления концепции собственного «я»?
3. Предположим, что вам поручено ориентировать новых менеджеров, поступивших на работу в вашу организацию. Каким образом вы могли бы помочь им выявить их собственные достоинства и цели и использовать их оптимальным образом на благо организации?
4. Какие механизмы используются людьми для защиты и сохранения их концепции собственного «я»?
5. Каким образом можно было бы перестроить самооценку этих военнопленных? Можно ли оказать такую помощь человеку, не обладающему высокой самооценкой, чтобы он смог повысить ее уровень?

Ситуация 2. Выбор решения

Для каждого из пяти приведенных ниже сценариев вам следует выбрать то или иное решение, как если бы вы были в этой ситуации.

1. Молодому менеджеру, работающему в фирме, занимающейся высокими технологиями, предлагают занять аналогичную должность в компании-конкуренте, где ее (менеджера) жалование повысится вдвое. Фирма, в которой работает менеджер, пытается удержать ее от этого перехода, поскольку знание менеджером ряда технологических аспектов производства даст конкуренту явные преимущества. Поскольку соответствующие знания были получены менеджером на старой работе, ее переход на работу к конкуренту был бы крайне неэтичным. Как должен поступить менеджер в этой ситуации?

_____ Принять предложение.

_____ Отвергнуть предложение.

2. Организация, занимающаяся защитой прав потребителей, произвела исследование, призванное подтвердить то, что гамбургеры компании *Wendy's* горячее и сочнее других гамбургеров. После проверки гамбургеров компаний *Big Mac*, *Whopper*, *Teen Burger* и *Wendy's Hot and Juicy* выяснилось, что все торговые марки гамбургеров получили примерно равное количество голосов. Соответственно, представитель организации по защите прав потребителей пришел к выводу, что компания *Wendy's* не вправе рекламировать свою продукцию как самую сочную. Представитель компании производителя заявил, что испытания, проведенные ее специалистами, дали совершенно иные результаты. Помимо прочего, он заметил, что все должно

определяться не результатами испытаний, а имиджем продукции. Должна ли компания изменить характер рекламы своей продукции?

- Прекратить рекламу.
- Продолжить рекламу.

3. После нескольких удачных лет работы компанию *Bob Cummings Organic Vitamin Company* решено было выставить на продажу. Боб вряд ли смог бы руководить крупной компанией, так как он осознавал то обстоятельство, что существующие рыночные тенденции требовали именно расширения компании, без которого ее удельный вес в обороте рынка мог бы существенно упасть. Несколько фирм заинтересовались этим предложением. Особенно активной была одна из этих компаний. Она организовала за собственный счет несколько вечеров и приемов, которые сводились к честнованию Боба; эта же компания предоставила в его распоряжение на целое лето 35-футовую яхту и сделала членам его семьи ряд ценных подарков. Супруга Боба усомнилась в правомочности действий мужа. Вправе ли был он принимать подарки? Обязан ли после этого Боб продать свою фирму именно той компании, которая принялась одаривать его?

- Вправе.
- Не вправе.
- Не обязан.
- Обязан.

4. Джон Уоллер был нанят футбольной командой на роль тренера. Ему сопутствовал такой успех, что уже через два сезона он был назван тренером года *UPI*, *Sporting News* и *ESPN*. Помимо прочего, его отличало стремление очистить университетский спорт от мошенничества, особенно если речь шла о конкурирующих школах, входящих в ту же, что и его команда, ассоциацию команд. До него дошли слухи о подарках, делавшихся выпускниками университета некоторым его подопечным. Он решил поговорить с ними, однако они уверили его в том, что эти слухи не соответствуют действительности. Тем не менее, в начале следующего сезона он получил не вызывавшую ни малейших сомнений информацию о том, что семеро из его воспитанников, а часть из них входила в команду всех звезд, получали немалые премии от одного богатого болельщика. Как следует поступить Уоллеру в этой ситуации?

- Выгнать этих игроков из команды.
- Отстранить их от участия в нескольких играх.
- Предупредить, но ничего не делать.

5. Компания Роджера подверглась серьезным атакам со стороны азиатских фирм. Аналогичные азиатские продукты, несмотря на свое более высокое качество, стоили существенно дешевле. Роджер считал, что ему удастся повысить качество благодаря инвестициям в высокотехнологичное оборудование и хорошим связям с профсоюзным руководством. Однако размер его накладных расходов превысил аналогичный показатель конку-

рирующих фирм более чем на 40%. Он решил, что самым эффективным средством снижения издержек станет закрытие одного из старых предприятий, сопровождающееся увольнением персонала и увеличением объемов производства на новых предприятиях. Он знал, какое именно предприятие ему следует закрыть. Основная проблема заключалась в том, что от этого предприятия зависела жизнь местного населения. Местные власти вложили немалые средства в ремонт автотрассы, а также в освещение примыкающих к предприятию территорий. Большую часть работников предприятия составляли пожилые люди, проработавшие на нем едва ли не всю свою жизнь. Найти какую-то иную работу в этом регионе было практически невозможно. Следует ли Роджеру закрывать это предприятие?

_____ Следует.

_____ Не следует.

Вопросы для обсуждения

Создайте небольшую группу и обсудите следующие вопросы, имеющие отношение к приведенным выше пяти сценариям.

1. Обоснуйте свой выбор для каждой ситуации.
2. Какие принципы или базовые ценности вы применили для принятия решения в каждом случае?
3. В какой дополнительной информации вы нуждаетесь, чтобы принятое вами решение выглядело бесспорным?
4. Что должно измениться для того, чтобы вы поменяли принятое вами решение? Определите условия, при которых ваше решение было бы иным.
5. Соответствуют ли ваши ответы вашим ценностям, когнитивному стилю, отношению к переменам и интерперсональной ориентации?

Ситуация 3. Поражение адмирала Киммеля при Перл-Харборе

Летом 1941 года, когда отношения между США и Японией стали стремительно ухудшаться, адмирал Киммель, командовавший Тихоокеанским флотом, стал то и дело получать сообщения, свидетельствовавшие о том, что война с Японией может начаться в любой момент. Именно в этот период он приступил со своим штабом в Перл-Харборе к разработке планов, в которых основной упор делался на обучении личного состава и улучшении материально-технического снабжения военных баз на Дальнем Востоке. В основе плана лежало предположение о большой вероятности развязывания долгой и тяжелой войны с Японией. Адмирал Киммель и его подчиненные ясно осознавали тот риск, если они не успеют подготовиться к началу войны, а также риск и объем затрат, связанных с подготовкой к войне. При этом они сохраняли известный оптимизм и считали, что успеют не только разработать, но и реализовать новые стратегические

планы. Главным их принципом в ту пору было сохранение постоянной бдительности.

К концу осени 1941 года сообщения стали приобретать еще более зловещий характер. Адмирал Киммель по-прежнему выжидал, хотя все более очевидным становилось то, что Перл-Харбор вполне может стать жертвой внезапной атаки. Существующие ресурсы продолжали использоваться, главным образом, для обучения новобранцев и для снабжения баз, находившихся в непосредственной близости от Японии, а не для защиты Перл-Харбора от неожиданной атаки неприятеля.

Командование, понимало, что находящиеся в зоне его ответственности войска, так же как и все прочие американские армейские части, не были готовы к реальным военным действиям, однако, несмотря на это, командование пришло к ряду достаточно странных выводов, например, было решено, что японцы не станут нападать на американские базы, тем более, не решатся напасть на Перл-Харбор. Адмирал Киммель и его штаб считали избранную ими политику единственно правильной. И потому практически весь флот, находившийся в районе Гавайев, пребывал в бездействии. Корабли стояли на приколе в доках Перл-Харбора. Каждое новое донесение адмирал Киммель обсуждал со своими заместителями. Им то и дело овладевало беспокойство, но заместители раз за разом успокаивали его, и потому он по-прежнему никак не реагировал на предупреждения. Адмирал совершенно проигнорировал поступившую к нему 27 ноября 1941 года информацию из Вашингтона о возможной «угрозе скорого начала военных действий», источником которой был адмирал, координировавший действия всех флотов. Это послание являлось, по сути, повторением поступившего тремя днями ранее сообщения о том, что война с Японией неизбежна, и что «жертвами внезапной атаки могут стать даже Филиппины или Гуам». В новом предупреждении говорилось о том, что Япония может предпринять некие агрессивные действия уже в ближайшие дни, вследствие чего Киммелю надлежало принять необходимые оборонительные меры и привести в действие план ведения боевых действий на море.

Предупреждение это показалось Киммелю настолько серьезным, что он созвал для его обсуждения весь штаб. Однако работники штаба вновь отказались внять здравому смыслу. Члены штаба обратили внимание адмирала на то, что Гавайи не включены в состав возможных целей противника, к которым были отнесены Филиппины, Малайя и другие отдаленные регионы. Киммель согласился с такой интерпретацией текста, хотя, на деле, она была достаточно произвольной. При этом он даже не попытался связаться с Вашингтоном и уточнить смысл сообщения. В итоге командование флота пришло к выводу, что ждать атаки на Гавайи пока не приходится.

Киммель считал Перл-Харбор неуязвимым и потому принял за достаточный ограниченный уровень боевой готовности флота который был введен за несколько месяцев до этого. При этом он полагал, что все наземные части, в том числе соединения противовоздушной обороны и радарной раз-

ведки, будут переведены в состояние полной боевой готовности, но, опять-таки, даже не попытался связаться с их командованием. В результате, лишь в день катастрофы, 7 декабря, он узнал о том, что части эти также находились в состоянии ограниченной боеготовности, то есть решали только задачи самообороны.

3 декабря 1941 года Киммель обсудил с двумя представителями своего штаба свежее донесение, поступившее из Вашингтона. В нем говорилось о том, что американским специалистам по дешифровке удалось прочесть секретное донесение об уничтожении большинства секретных кодов, которое было разослано из Токио в японские дипломатические миссии, находящиеся в США и в других странах. Киммель понимал, что подобное распоряжение могло свидетельствовать о близком начале военных действий со стороны Японии. Однако советники вновь обратили внимание адмирала на то, что в сообщении говорилось об уничтожении «большинства» кодов, но не «всех». Соответственно, уничтожение кодов было воспринято ими как рутинное мероприятие. Киммель не стал консультироваться с командованием и на сей раз, однако решил, что военный конфликт с Японией теперь действительно стал чем-то почти неизбежным.

6 декабря 1941 года, за день до атаки, у Киммеля накопилось сразу несколько крайне тревожных донесений. Помимо официальных предупреждений, он получил из Вашингтона персональное письмо от адмирала Старка, в котором тот сообщал ему, что президент Рузвельт и государственный секретарь Холл считают, что японцы уже готовы к совершению внезапной атаки. 6 декабря Киммель получил от адмирала Старка еще одно письмо, в котором тот приказывал ему срочно уничтожить все секретные и конфиденциальные документы на американских базах, расположенных на удаленных островах Тихого океана. В тот же день представитель ФБР на Гавайях проинформировал Киммеля о том, что сотрудники местного японского консульства в течение двух последних дней сжигали какую-то документацию. Руководитель флотской разведки Киммеля сообщил ему в тот же день, что было потеряно из виду сразу шесть японских авианосцев, местоположение которых в данный момент было неизвестно. (Их след был потерян уже к середине ноября, когда они взяли курс на Гавайи, чтобы предпринять неожиданную атаку на Перл-Харбор).

Все эти сообщения ясно свидетельствовали о том, что японцы готовятся к нападению на американцев, но оставалось неясным, куда именно будет нацелен их удар. К донесениям примешивалось немало «шумов», к числу которых относились сообщения о том, что японцы направили свой флот в сторону Малайи. Тем не менее, нас не перестает поражать то обстоятельство, что Киммель и его штаб продолжали хранить уверенность в том, что Перл-Харбор в любом случае не станет целью японского флота.

Впрочем, Киммель все-таки встревожился. 6 декабря он вновь заговорил о необходимости изменения стратегии и высказал свои опасения двум штабным офицерам. Его волновала судьба американских кораблей, стоявших у берегов Перл-Харбора. Один из офицеров тут же поспешил заверить

своего адмирала, что «японцы, занятые ведением морских операций в азиатском регионе, не смогут направить сюда сколько-нибудь значительные силы». Второй офицер согласился с этим мнением и вновь уверил своего командующего, что уровень ограниченной боеготовности, введенный задолго до этого, вполне соответствует уровню существующей угрозы. Киммель говорил впоследствии: «Памятуя об этом, мы решили оставить все как есть». Адмирал окончательно успокоился и отправился на обед.

Источник. Janis, I. L., & Mann, L. (1977). Decision making: A psychological analysis of conflict, choice, and commitment. New York: Free Press. Copyright 1977 by the Free Press. Reprinted with the permission of the Free Press, an imprint of Simon and Schuster.

Вопросы для обсуждения

1. Выявите концептуальные блоки Киммеля, которые он демонстрирует в этой ситуации.
2. Какие шаги предпринимал Киммель и его штаб, решая стоявшую перед ним проблему? Какие этапы аналитического метода решения проблем были упущены или обойдены им?
3. Если бы вы были советником адмирала Киммеля, обладающим знаниями, полученными вами при изучении этой главы, какие коррективы вы внесли бы в процесс принятия решений? Каким образом Киммеля можно было бы избавить от его концептуальных блоков?

Ключи к упражнениям

Упражнение 1. Индивидуальная оценка управленческих навыков

Рассматриваемый навык	Пункты	Оценка	
		Собственная	Внешняя
1	2	3	4
Развитие самооценки	1-5		
Самооценка и открытость	1-2		
Уверенность в себе	3-5		
Управление стрессом	6-11		
Устранение стрессоров	6-7		
Развитие внутренней устойчивости	8-9		
Краткосрочные меры	10-11		
Творческое решение проблем	12-23		
Рациональное решение проблем	12-14		

1	2	3	4
Творческое решение проблем	15-19		
Поддержка новых идей и подходов	20-23		
Поддерживающие коммуникации	24-32		
Наставничество и консультирование	24-25		
«Отрицательная» обратная связь	26-28		
Поддерживающая коммуникация	29-32		
Обладание властью и влиянием	33-40		
Расширение властных полномочий	33-37		
Усиление влияния	38-40		
Создание мотиваций для других	41-49		
Управление конфликтами	50-58		
Предупреждение возникновения недо- вольства	50-52		
Реакция на конфликт	53-55		
Посредничество	56-58		
Предоставление прав и делегирова- ние полномочий	59-67		
Предоставление прав	59-62		
Делегирование полномочий	63-67		
Создание эффективной команды и командная работа	68-77		
Лидерство в команде	68-71		
Членство в команде	72-73		
Групповая работа	74-77		

Сравнительный анализ данных:

Сравните свои результаты, по меньшей мере, с четырьмя другими рядами данных:

- 1) если вы попросили своих товарищей оценить ваше поведение, используя графу «Внешняя оценка», сравните оценки, данные ими, с вашими собственными;
- 2) сравните свои оценки с оценками, полученными другими студентами;
- 3) сравните свои результаты с результатами контрольной группы (результаты исследования 300 студентов американской школы бизнеса приведены ниже);
- 4) сравните свой результат с максимальным (462).

Если общее количество набранных вами баллов составляет:

304 или выше – вы находитесь в верхней четверти (квартиле);

245-303 – вы находитесь во второй четверти (квартиле);

268-284 – вы находитесь в третьей четверти (квартиле);

267 или ниже – вы находитесь в нижней четверти (квартиле).

Упражнение 2. Определение уровня самооценки

Аспект навыка	Пункты	Оценка	
		Первичная	Повторная
Самооценка и открытость к получению обратной связи от других	1,2,3,9,11		
Уверенность в собственных ценностях, стиль познания, стремление к изменениям и межличностная ориентация	4,5,6,7,8,10		
	Всего		

Сравнительный анализ данных

Сравните свои результаты с другими данными:

- 1) сравните свой результат с максимально возможным (66);
- 2) сравните свой результат с результатами других студентов;
- 3) сравните свой результат с показателями контрольной группы, состоявшей из 500 студентов американской школы бизнеса (они приведены ниже).

Если общее количество набранных вами баллов составляет:

55 или выше – вы находитесь в верхней четверти (квартиле);

52-54 – вы находитесь во второй четверти;

48-51 – вы находитесь в третьей четверти;

47 или ниже вы находитесь в нижней четверти.

Упражнение 3. Проблемные ситуации

Поскольку вероятность того, что неверное использование и интерпретация данного инструмента достаточно велика, Джеймс Рест, автор данного теста, сам контролирует процедуру подсчета, связанную с использованием результатов. Так, некоторые люди могут счесть результаты тестирования подтверждением высокого уровня их морали, честности или персонального развития, хотя тест предназначен совсем не для этого. Нужные материалы вы можете заказать по адресу: *James Rest, Minnesota Moral Research Center, Burton Hall, University of Minnesota, Minneapolis, MN 55455.*

Мы хотим помочь вам осознать тот уровень развития, который вы обычно демонстрируете при решении моральных проблем. В предлагаемых вашему вниманию материалах каждому высказыванию соответствует определенный уровень морали. Выбрав из четырех утверждений то, которое представляется вам самым важным для принятия решения в рассматриваемой ситуации, вы сможете оценить уровень своего морального развития.

Выполнив это упражнение, вы должны обсудить вопрос о том, к каким действиям вы прибегнете в каждой из предложенных вашему вниманию ситуаций и почему, а также, по каким причинам вы выбрали то или иное утверждение.

БЕГЛЫЙ ЗАКЛЮЧЕННЫЙ

1. Разве мистер Томпсон не смог доказать за это время своей добропорядочности? (Стадия 3)
2. Разве отсутствие наказания за преступление не способствует росту преступности? (Стадия 4)
2. Разве нам не жилось бы лучше без тюрем и гнета правоохранительной системы? (Определяет установку на антиавторитаризм)
3. Разве мистер Томпсон не отдал свой долг обществу? (Стадия 4)
4. Не совершит ли общество ошибку, ожидая от мистера Томпсона добропорядочного поведения? (Стадия 6)
5. Сможет ли заключение принести пользу добропорядочному человеку в условиях, когда пенитенциарные институты отделены от общества? (Абсурдное высказывание, представленное, чтобы показать, что есть люди, склонные к высокопарности)
6. Разве есть на свете такие бездушные и черствые люди, которые решились бы сдать мистера Томпсона органам правопорядка? (Стадия 3)
7. В отличие от мистера Томпсона, прочие заключенные отбудут в тюрьме полный срок. Разве это справедливо? (Стадия 4)
8. Был ли мистер Джоунз близким другом мистера Томпсона? (Стадия 3)
10. Обязан ли гражданин тут же проинформировать власти, если он узнает что-либо о беглых заключенных? (Стадия 4)
11. Какое решение в наибольшей степени способствовало бы волеизъявлению большинства членов общества и общественному благу? (Стадия 5)
12. Если господин Томпсон вновь окажется в тюрьме, принесет ли это ему самому или кому-то другому какую-нибудь пользу? (Стадия 5)

ТРУДНЫЙ ВЫБОР

1. Относится ли семья женщины положительно к введению ей сверхдозы? (Стадия 3)
2. Должен ли доктор, как и все другие, руководствоваться одними и теми же законами? (Стадия 4)

3. Стало бы людям лучше жить без социальной регламентации их жизни и даже смерти? (Определяет установку на антиавторитаризм)
4. Следует ли доктору представить смерть женщины от передозировки обезболивающего как случайность? (Стадия 2)
5. Разве общество имеет право заставлять жить тех, кто уже не хочет жить? (Стадия 5)
6. Чем является ценность смерти в ракурсе общественных взглядов на ценность личности? (Абсурдное высказывание, представленное, чтобы показать, что есть люди, склонные к высокопарности).
7. Чем должен руководствоваться доктор: чувством сострадания к умирающей женщине или общественным мнением? (Стадия 3)
8. Можно ли считать помощь в прекращении жизни другого проявлением сотрудничества? (Стадия 6)
9. Не является ли это исключительной прерогативой Бога – решать, когда человек лишится жизни? (Стадия 4)
10. Какими ценностями в собственной личностной системе правил должен руководствоваться врач? (Стадия 5)
11. Может ли общество позволять людям умирать по их желанию? (Стадия 4)
12. Может ли общество совместить самоубийство и умерщвление из милосердия с целью обеспечения защиты жизни тех, кто хочет жить? (Стадия 5)

ГАЗЕТА

1. Перед кем ректор несет большую ответственность: перед студентами или перед их родителями? (Стадия 4)
2. Дал ли ректор слово, что газета будет выходить в течение достаточно длительного времени, или только обещал одобрять каждый выпуск отдельно? (Стадия 4)
3. Не усилятся ли протесты студентов после закрытия газеты? (Стадия 2)
4. Если речь идет о благополучии учебного заведения, то разве ректор не имеет права устанавливать правила для студентов? (Стадия 4).
5. Обладает ли ректор свободой сказать «нет» в этом случае? (Абсурдное высказывание, представленное, чтобы показать, что есть люди, склонные к высокопарности)
6. Позволит ли закрытие газеты избежать обсуждения важных проблем? (Стадия 5)

7. Не потеряет ли Рами веру в ректора, если тот закроет газету? (Стадия 3)
8. Можно ли назвать Рами патриотом своего университета и своей страны? (Стадия 3)
9. Как повлияет закрытие газеты на учебный процесс и на мировоззрение студентов? (Стадия 5)
10. Не нарушает ли Рами права других студентов, публично высказывая собственное мнение? (Стадия 5)
11. Должен ли ректор обращать внимание на реакцию родителей студентов, если он лучше других осведомлен о реальном положении дел в учебном заведении? (Стадия 4)
12. Не использует ли Рами свою газету для возбуждения ненависти и недовольства? (Стадия 3)

Упражнение 4. Определение стиля познания

Чтобы определить свой метод познания, основанный на четырех параметрах, замените буквы, обозначающие варианты ответов, на баллы, которые вы присвоили этим ответам, а потом сложите баллы в каждой строке, в соответствии с приведенным ниже ключом. Затем нанесите эти результаты на рисунок.

Параметры метода познания	Пункты												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Конкретный опыт	a	c	d	a	a	c	b	d	b	b	a	b	Общее КО
Рефлексивное наблюдение	d	a	c	c	b	a	a	c	a	a	b	c	Общее РН
Абстрактная концептуализация	b	b	a	d	c	d	c	b	d	d	c	a	Общее АК
Активное экспериментирование	c	d	b	b	d	b	d	a	c	c	d	d	Общее АЭ

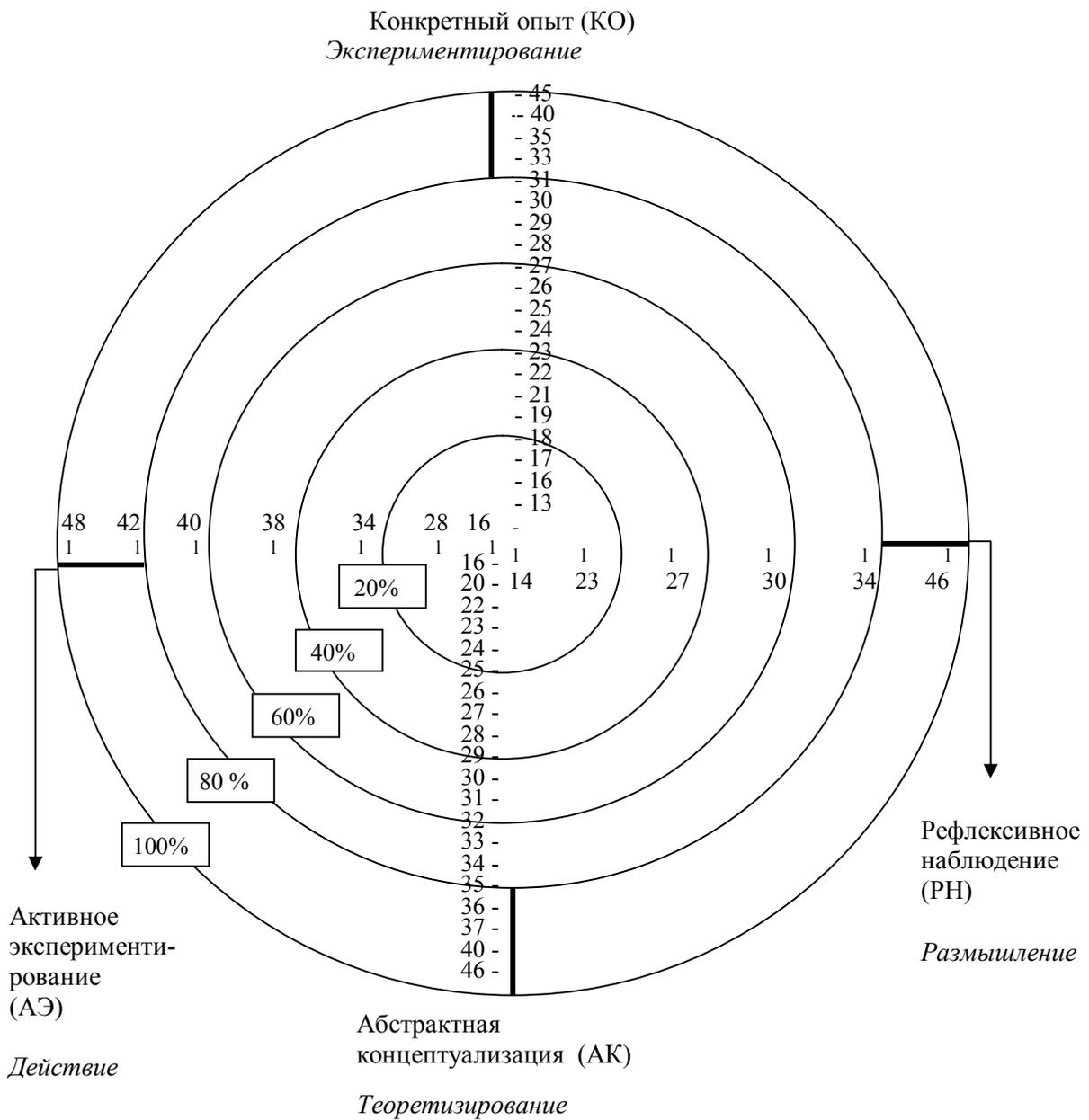


Диаграмма результатов тестирования по LSI

Источник. Copyright © 1999 by David A. Kolb, Experience Based Learning Systems, Inc. All rights reserved.

Упражнение 5. Шкала локуса контроля

Подсчитайте, сколько из пунктов, которые вы выбрали, соответствуют тем, что перечислены ниже:

- | | | | | | | | |
|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 2a | 5b | 9a | 12b | 16a | 20a | 23a | 28b |
| 3b | 6a | 10a | 13b | 17a | 21a | 25a | 29a |
| 4b | 7a | 11b | 15b | 18a | 22b | 26b | |

Общий результат _____

Сравнительный анализ данных

Исполнительные директора компании	Средние значения: 8,29	Средние отклонения: 3,57
Офицерская элита	Средние значения: 8,29	Средние отклонения: 3,86

Упражнение 6. Шкала толерантности (терпимости) к неопределенности

Нетерпимость к неопределенности означает, что индивид склонен воспринимать ситуацию скорее как угрожающую, а не многообещающую. Недостаток информации или неопределенность, например, могут заставить человека почувствовать дискомфорт. Причина неопределенности заключается в новизне, сложности и неразрешимости проблем. Эти три подшкалы заложены в основу данного инструмента.

Высокий результат говорит о высокой степени нетолерантности (нетерпимости) к неопределенности. Чтобы подсчитать результаты теста, четные пункты должны быть подсчитаны по обратной шкале. То есть, седьмой (полностью согласен) получает 1 балл, шестой (почти согласен) – 2 балла, пятый – 3 балла, а четвертый остается без изменений. После такого подсчета сложите баллы по всем 16 пунктам, чтобы получить ваш общий счет.

Три подшкалы могут также быть просуммированы, чтобы найти главный источник страха перед неопределенностью: новизна (N), сложность (C) и неразрешимость проблем (I). Ниже представлена связь пунктов с каждой подшкалой.

Пункт	Подшкала	Пункт	Подшкала	Пункт	Подшкала	Пункт	Подшкала
1	I	5	C	9	N	13	N
2	N	6	C	10	C	14	C
3	I	7	C	11	N	15	C
4	C	8	C	12	I	16	C
(N) Шкала новизны (2, 9, 11 13)				_____			
(C) Шкала сложности (4, 5, 6, 7, 8, 10, 14, 15, 16)				_____			
(I) Шкала неразрешимости (1, 3, 12)				_____			
<i>Общий результат</i>				_____			

Сравнительный анализ данных

Среднее значение: 44-48

Упражнение 7. FIRO-B

Для определения показателя интерперсональной ориентации вам необходимо обратиться к таблице, помещенной на следующей странице. Обратите внимание на то, что она состоит из 6 колонок, каждая из которых включает определенные *пункты* и *ключи*. Пункты соответствуют номерам утверждений вопросника, ключи – номерам ответов. Если вы выберете в качестве ответа на данное утверждение один из вариантов (оценок), приведенных в колонке ключей, обведите номер этого варианта (оценку) в кружок.

После того как вы закончите работу над всеми пунктами колонки, подсчитайте количество таких кружков и запишите это значение в клетку «все-го» в соответствующей графе. Это позволит вам оценить уровень владения соответствующими навыками в каждой из шести областей. Максимальное количество баллов равно 9, минимальное – 0. Интерпретация результатов и некоторые результаты, позволяющие произвести сравнительный анализ данных, представлены в тексте главы.

Реальное участие		Ожидаемое участие		Реальная стадия контроля		Ожидаемая стадия контроля		Выражаемое сочувствие		Ожидаемое сочувствие	
Пункт	Ключ	Пункт	Ключ	Пункт	Ключ	Пункт	Ключ	Пункт	Ключ	Пункт	Ключ
1	1-2-3	28	1-2	30	1-2-3	2	1-2-3-4	4	1-2	29	1-2
3	1-2-3-4	31	1-2	33	1-2-3	6	1-2-3-4	8	1-2	32	1-2
5	1-2-3-4	34	1-2	36	1-2	10	1-2-3	12	1	35	5-6
7	1-2-3	37	1	41	1-2-3-4	14	1-2-3	17	1-2	38	1-2
9	1-2	39	1	44	1-2-3	18	1-2-3	19	4-5-6	40	5-6
11	1-2	42	1-2	47	1-2-3	20	1-2-3	21	1-2	43	1
13	1-2	45	1-2	50	1-2	22	1-2-3-4	23	1-2	46	5-6
15	1	48	1-2	53	1-2	24	1-2-3	25	4-5-6	49	1-2
16	1	51	1-2	54	1-2	26	1-2-3	27	1-2	52	5-6
<i>всего</i>		<i>всего</i>		<i>всего</i>		<i>всего</i>		<i>всего</i>		<i>всего</i>	

	Участие	Контроль	Сочувствие	
Выражаемое по отношению к другим				<u>Всего (В)</u>
Искомое (ожидаемое) от других				<u>Всего (И)</u>
<input type="text"/> Индекс социального взаимодействия	<u>Всего (У)</u>	<u>Всего (К)</u>	<u>Всего (С)</u>	

Сравнительный анализ данных

Средние значения: Всего (В)13,4

Всего (И)15,9

Всего (У)11,9

Всего (К)8,5

Всего (С)8,9

Индекс социального взаимодействия29,3

Упражнение 8. Решение проблем, творчество и инициативность

Навыки	Пункты	Оценка	
		до	после
Рациональное решение проблем	1,2,3,4,5	_____	_____
Креативное решение проблем	6,7,8,9,10,11,12,13,14,15	_____	_____
Поддержка инновационности в других	16,17,18,19,20,21,22	_____	_____

Итого _____

Сравнительный анализ данных

Сравните свои результаты с другими данными:

- 1) сравните свой результат с максимально возможным (132);
- 2) сравните свои результаты с результатами других студентов в вашей группе;
- 3) сравните ваши результаты с результатами нормативной группы, состоявшей из 500 студентов бизнес-школы.

По сравнению с результатами нормативной группы, если вы набрали:

- 105 или более баллов – вы находитесь в верхнем квартиле;
- 94-105 – вы находитесь во втором квартиле;
- 83-93 – вы находитесь в третьем квартиле;
- 82 или менее – вы находитесь в нижнем квартиле.

Упражнение 9. Насколько вы творческий человек?

Отметьте и сложите (с учетом знака) значения, относящиеся к каждому пункту. Значения следующие:

	A	B	C	A	B	C
	Согласен	Не решил или не знаю	Не согласен	Согласен	Не решил или не знаю	Не согласен
1.	0	1	2	10.	1	0
2.	0	1	2	11.	4	1
3.	4	1	0	12.	3	0
4.	-2	0	3	13.	2	1
5.	2	1	0	14.	4	0
6.	-1	0	3	15.	-1	0
7.	3	0	-1	16.	2	1
8.	0	1	2	17.	0	1
9.	3	0	-1	18.	3	0

	А	В	С	А	В	С	
	<i>Согласен</i>	<i>Не решил или не знаю</i>	<i>Не согла- сен</i>	<i>Согласен</i>	<i>Не решил или не знаю</i>	<i>Не согласен</i>	
19.	0	1	2	30.	-2	0	3
20.	0	1	2	31.	0	1	2
21.	0	1	2	32.	0	1	2
22.	3	0	-1	33.	3	0	-1
23.	0	1	2	34.	-1	0	2
24.	-1	0	2	35.	0	1	2
25.	0	1	3	36.	1	2	3
26.	-1	0	2	37.	2	1	0
27.	2	1	0	38.	0	1	2
28.	2	0	-1	39.	-1	0	2
29.	0	1	2				

Данные ответы оцениваются в 2 балла:

Энергичный	Динамичный	Отзывчивый	Преданный
Изобретательный	Гибкий	Инновационный	Отважный
Оригинальный	Наблюдательный	Требовательный к себе	Любознательный
Полный энтузи- азма	Независимый	Стойкий	Вовлеченный в дела

Данные ответы оцениваются в 1 балл:

Самоуверенный	Решительный	Непринужденный	Дальновидный
Основательный	Неугомонный	Бдительный	Открытый

Остальные ответы оцениваются в 0 баллов.

Итого _____

Сравнительный анализ данных

- 95-116 – Исключительно творческий
- 65-94 – Очень творческий
- 40-64 – Выше среднего
- 20-39 – Среднее
- 10-19 – Ниже среднего
- Меньше 10 – Не творческий

Упражнение 10. Шкала определения установки на инновации

Просуммируйте числа, которые связаны с вашими установками по отношению к нововведениям, по 20 пунктам. Когда вы это сделаете, сравните результат с результатом нормативной группы (состоящей из студентов и выпускников бизнес-школы, которые были наняты на полный рабочий

день). Перцентиль показывает процент тех, чьи результаты, вероятно, ниже, чем у вас.

Результат	Перцентиль	Результат	Перцентиль
39	5	80	68
53	16	89	86
62	33	97	95
71	50		

Упражнение 11. Поддерживающая коммуникация

Умения	Пункты	Оценка	
		Первичная	Повторная
Умение наставлять и консультировать	1, 2, 20		
Обеспечение эффективной «негативной» обратной связи	3,4,5,6,7,8		
Поддерживающая коммуникация	9,10,11,12,13		
	14,15,16,17,18,19		
	<i>Итого</i>		

Сравнительный анализ данных

Сравните ваши результаты с другими данными:

- 1) сравните ваш результат с максимально возможным (120);
- 2) сравните свои результаты с результатами других студентов в вашей группе;
- 3) сравните свои результаты с результатами нормативной группы, состоящей из 500 студентов бизнес-школы.

В сравнении с результатами нормативной группы, если вы набрали:

- 99 или более – вы в верхнем квартиле;
- 93-98 – вы во втором квартиле;
- 87-92 – вы в третьем квартиле;
- 86 или менее – вы в нижнем квартиле.

Упражнение 12. Стили коммуникации

Часть 1. Определите тип реакции, на которую вы более всего полагаетесь, будучи наставником или советником. Путем сложения чисел, которые вы присвоили вариантам ответов в Части 1. В этой главе обсуждаются преимущества и недостатки каждого типа реакций. Наиболее умелые в поддерживающих коммуникациях люди набирают 9 или более баллов по реакции отражения, по зондирующим реакциям – 6 и более. Такие люди

набирают 2 или меньше балла по инструктирующим реакциям и 4 или меньше балла по корректирующим реакциям.

Часть 2. Определите круг выбранных вами альтернатив. Наиболее умелые в общении выбирают альтернативы 1 а, 2 б, 3 а, 4 б и 5 а.

Часть 1

- | | | | |
|----|----|-------------------------|-------|
| 1. | a. | Корректирующая реакция | _____ |
| | b. | Зондирующая реакция | _____ |
| | c. | Инструктирующая реакция | _____ |
| | d. | Отражающая реакция | _____ |
| | e. | Корректирующая реакция | _____ |
| 2. | a. | Отражающая реакция | _____ |
| | b. | Корректирующая реакция | _____ |
| | c. | Инструктирующая реакция | _____ |
| | d. | Отражающая реакция | _____ |
| | e. | Зондирующая реакция | _____ |
| 3. | a. | Зондирующая реакция | _____ |
| | b. | Корректирующая реакция | _____ |
| | c. | Инструктирующая реакция | _____ |
| | d. | Отражающая реакция | _____ |
| | e. | Зондирующая реакция | _____ |
| 4. | a. | Отражающая реакция | _____ |
| | b. | Зондирующая реакция | _____ |
| | c. | Корректирующая реакция | _____ |
| | d. | Корректирующая реакция | _____ |
| | e. | Инструктирующая реакция | _____ |

Часть 2

- | | | |
|----|----|---|
| 1. | a. | Утверждение, ориентированное на проблему |
| | b. | Утверждение, ориентированное на личность |
| 2. | a. | Не конгруэнтное (негармоничное) утверждение |
| | b. | Конгруэнтное утверждение |
| 3. | a. | Описывающее утверждение |
| | b. | Оценивающее утверждение |
| 4. | a. | Унижающее утверждение |
| | b. | Возвышающее утверждение |
| 5. | a. | Авторское утверждение |
| | b. | Безличное утверждение |

ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента: Пер. с англ. / Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Питер, 1999. – С.182-211.
2. Бойетт Джозеф Г., Бойетт Джимми Т. Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления / Пер. с англ. – 2-е изд., стер.– М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – С.11-54.
3. Дафт Р.Л. Менеджмент. – СПб: Питер, 2001. – С.470-496.
4. Дэвид А. Вэттен К., Камерон С. Развитие навыков менеджмента. – 5-е изд. / Пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. – СПб.: Издательский дом «Нева», 2004. – С.25-70.
5. Коэн Аллен Р. Курс МВА по менеджменту / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – С. 507.
6. Мартыненко Н.М. Основы менеджмента: Учебник. – К.: Каравелла, 2003. – 496 с.
7. Питер Ф. Друкер. Практика менеджмента / Пер. с англ.: Учебн. пособ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. – С.140-147, 166-193, 342-352, 373-395.
8. Стивен П. Роббинс, Коултер М. Менеджмент. – 6-е изд. / Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – С.23-58, 661-700.
9. Bennis W. On Becoming a Leader. – New York: Addison Wesley, 1989/1994. – P.39-42.
10. Blank W. The Nine Natural Laws of Leadership. – New York: AMACOM, 1995.
11. Bordas J. Power and Passion: Finding Personal Purpose / Reflections on Leadership / Ed. Spears L.C. – New York: John Wiley and Sons, 1995.
12. Carder I. On Leadership. – New York: Free Press, 1990. – P. 48-53.
13. Collins J.C., Porras J.I. Building Your Company's Vision / Harvard Business Review, 1996, September-October.
14. Covey S.R. Principle - Centered Leadership. – New York: Summit, 1991. – P. 33-39.
15. Covey S.R. The Seven Habits of Haghly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change. – New York: Fireside, 1990. – P. 63-309.
16. DePree M. Leadership Jazz: The Art of Conducting Business through Ledership, Folloship, Teamwork, Touch, Voice. – New York: Dell, 1993. – P. 222-225.
17. Nanus B. The Leader's Edge: The Seven Keys of Leadership in a Turbulent World. – New York: Contemporary Books, 1989. – P. 81-87.
18. Nanus B. Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
19. O'Toole I. Leading Change: The Argument for Values - Based Leadership. – New York: Ballantine, 1996. – P. 23-24.
20. Wheatley M.J. Leadership and the New Science: Learning about Organizations from an Orderly Universe. – San Francisco: Berrett-Koehler, 1994.

ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

А

Авторитет – 101
Альтернативы переговорам – 214
Аспекты EQ – 166

Б

Баланс власти – 127-130
Базовые аспекты самооценки – 172

В

Взаимная (обоюдная) несовместимость – 188
Видение – 67, 71, 75-76
- значение – 69
- необходимость формирования – 69, 71-72
- подходы к формированию – 72, 78
- проблемы формирования и внедрения – 85
- реализация – 84
- сущность понятия – 66-68
- требования к формированию – 72
- характеристики – 75
Виды интеллекта – 163
Власть – 100, 102
Влияние – 102
Внешний контроль – 185
Внешняя среда – 38
Внутренний контроль – 185
Время и сроки переговоров – 213
Выбор источников власти – 119
Выбор стратегии переговоров – 215

Д

Девиантное поведение – 165
Делегирование – 146
Динамика власти – 122

Ж

Жизненный цикл руководителя – 44

З

Заинтересованные стороны – 212
Законы лидерства – 52

И

Индивидуальные особенности использования власти – 125
Инструментальные ценности – 173
Интерперсональная ориентация – 186
Источники власти и влияния – 103

К

Коммуникация поддерживающая – 202
Компетентность руководителя – 41
Конкурентная стратегия и тактика переговоров – 217
Консультирование – 204
Концептуальные навыки руководителя – 35
Концепции власти и влияния – 96-100
Концепции принятия полномочий:
- М.П. Фоллетт – 128
- М. Вебера – 128
- Ч. Бернарда – 128
Культура организации – 38

Л

Легитимность – 213
Лидер – 9
Лидерство – 8, 68, 72
Личные качества и стиль ведения переговоров – 215
Локус контроля – 185

М

Менеджер – 8
Методы разрушения концептуальных блоков – 194
Модель мотивации поведения – 115
Мотивационная основа поведения человека – 114

Н

- Навыки менеджеров и лидеров – 26-27, 35-37, 42
- Наделение властью – 151
- Наказание как стратегия влияния – 132
- Наставничество – 204
- Национальная культура и ценности – 178
- Нейтрализация влияния – 144
- Необходимость видения – 69
- Необходимость власти – 95
- Несовместимость по взаимобмену – 189

О

- Общие факторы в работе руководителей – 28
- Обязанности менеджеров – 30
- Организация – 7
- Организационная культура – 38-41
- Ответственность – 146
- Отношение к переменам – 184

П

- Парадоксы власти – 142
- Переговоры – 208, 213-225
- Поведенческий подход к лидерству – 10
- Подготовка информации – 210
- Поддерживающая коммуникация – 202
- Подход к лидерству с позиции личных качеств – 10
- Подходы к процессу формирования видения – 78
- Подходы к процессу формирования видения – 78
- Подходы к решению проблем – 192
- Полномочия – 129, 146
- Последствия поведения – 120
- Потребность в участии, контроле, сочувствии – 186-187
- Признаки необходимости формирования видения – 71

- Проблемы формирования и внедрения видения – 85
- Противоречие власти – 142
- Процесс делегирования – 147-148

Р

- Различие понятий «стратегия» и «видение» – 68
- Ролевая установка – 32
- Роли и обязанности лидера – 53
- Роли руководителя – 33
- Руководитель – 8
- Руководство – 7, 8

С

- Самоанализ – 166
- Самоконтроль – 166
- Самомотивация – 166
- Самооценка – 169
- Система конкурирующих ценностей – 26
- Ситуативные модели лидерства:
 - Врума-Йеттона – 13, 14
 - жизненного цикла руководителя Херси и Бланшарда – 13
 - «путь-цель» – 13
 - Фидлера – 13
- Ситуационные факторы – 122
- Ситуационный подход к лидерству – 13
- Современные подходы к лидерству:
 - руководство командой – 16
 - руководство на основе видения – 16
 - субституты (нейтрализаторы) руководства – 17
 - теория приписывания – 15
 - транзакционное руководство – 16
 - трансформирующее руководство – 16
 - харизматическое руководство – 16
- Соппротивление делегированию – 147
- Сотрудничество как стратегия влияния – 134
- Социальные навыки – 166
- Способность к лидерству – 57

Стили мышления – 162-163
Стиль познания – 180
Стратегии влияния – 103-115, 132-142
Стратегия – 68
Стратегия и тактика кооперативных переговоров – 220

Т

Творческая несовместимость – 189
Теории мотивации:
- Алдерфера – 115-116, 119
- Герцберга – 117
- Макклелланда – 117
- Маслоу – 115-118
Теория зрелости системы ценностей – 176
Терминальные ценности – 173
Техника делегирования – 148
Технические навыки руководителя – 36
Типы ценностей по Рокичу – 173
Толерантность к неопределенности – 189
Требования к формированию видения – 72

У

Убеждение как стратегия влияния – 136
Уровни управления – 29
Участие в управлении – 152

Ф

Факторы, влияющие на процесс переговоров – 209
Факторы, ограничивающие деятельность руководителей – 37
Факторы, определяющие способность к лидерству – 57
Формы власти и влияния – 103
Функции менеджеров (руководителей) – 30

Х

Характеристики видения – 75
Характеристики лидеров – 45
Харизма – 104

Ц

Цель – 68
Ценности – 68, 172, 178
Ценностная ориентация – 173

Э

Элементы процесса переговоров – 208
Эмоции – 164, 165
Эмоциональный интеллект – 162, 165
Эмпатия – 166
Этика ведения переговоров – 225

Учебное издание

Комарова Екатерина Владимировна
Редина Наталья Ивановна
Шмелёва Светлана Альбертовна

ЛИДЕРСТВО

Учебное пособие

К 63 Комарова Е.В., Редина Н.И., Шмелёва С.А. Лидерство: Учебное пособие для студентов вузов. – Днепропетровск: ДГФА, 2008. – 286 с.
ISBN 978-966-88-66-28-9

В учебном пособии рассматриваются проблемы, касающиеся руководства и лидерства, формирования видения организации, власти и влияния как инструментов лидерства, а также вопросы развития навыков лидерства. Акцентируется внимание на том, что современные организации, функционирующие в условиях динамичной внешней среды, нуждаются не просто в руководителях или менеджерах, а в руководителях-лидерах, обладающих видением будущего своих организаций и навыками лидерства.

Учебное пособие предназначено для студентов высших учебных заведений, преподавателей и всех, кто интересуется проблемами лидерства.

ББК 65.050.73

К 63

УДК 338.244.42:658.1

Редактор А.Б. Клименко
Корректор А.Б. Клименко
Технический редактор В.А. Школяренко
Дизайн обложки В.А. Школяренко

Подписано к печати _____ Формат 84x108 ¹/₃₂ Бумага печатная
Учетно-издат. лист. 15,0 Услов. издат. лист. 21,2 Тираж 300 Заказ № _____

РІО ДГФА Участок оперативной печати. Св. Госкомитета телевидения и радиовещания Украины сер. ДК № 2126 от 06.09.2005 г.

Издатель и изготовитель: Днепропетровская государственная финансовая академия, ул. Аржанова, 12, г. Днепропетровск, 49083