

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ

серия основана в 1996 г.



**Д.С. ПЕТРОСЯН**

**Н.Л. ФАТКИНА**

# **ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ. НОВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ТЕОРИИ**

**УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ**

Под редакцией д.э.н., профессора ***Б.А. Райзберга***

Москва  
ИНФРА-М  
2015

**УДК 331.1(075.8)**

**ББК 65.050.2**

**ПЗ0**

**Петросян Д.С., Фаткина Н.Л.**

**ПЗ0** Организационное поведение. Новые направления теории: Учеб. пособие / Под ред. проф. Б.А. Райзберга. — М.: ИНФРА-М, 2015. — 272 с. — (Высшее образование).

ISBN 978-5-16-004663-1

В учебных планах вузов и системы последиplomного образования учебный курс «Организационное поведение» занимает одно из ведущих мест. Издано много учебников и другой литературы по этой дисциплине, однако некоторые положения теории так и не нашли подтверждения в практике управления, другие устарели, появились новые идеи и концепции в смежных областях научного знания о человеке и его поведении в организации. Их изложению и критическому анализу посвящено данное учебное пособие.

Предназначено для преподавателей и учащихся высших учебных заведений экономического и управленческого профиля, слушателей системы последиplomного обучения и бизнес-образования, руководителей предприятий и работников служб управления персоналом.

**ББК 65.050.2**

ISBN 978-5-16-004663-1

© Петросян Д.С., Фаткина Н.Л., 2011

---

Формат 60×90/16. Гарнитура Newton. Бумага офсетная.

Печать офсетная. Усл. печ. л. 17,0. Уч.-изд. л. 25,13.

Доп. тираж 500 экз. Заказ № 4318.

Цена свободная.

Отпечатано с готовых диапозитивов в ОАО ордена «Знак Почета»

«Смоленская областная типография им. В. И. Смирнова».

214000, г. Смоленск, проспект им. Ю. Гагарина, 2.

## ВВЕДЕНИЕ

Пожалуй, в 80-х годах редко кто обратил внимание на неожиданное открытие одного из самых известных представителей делового мира США — Ли Якокки. В получившей всеобщее признание книге «Карьера менеджера», которую вполне можно рекомендовать как практическое пособие по теории руководства, он заявил: «Помимо инженерных и экономических дисциплин, я в течение четырех лет в Лихейском университете изучал также психологию и патопсихологию. Я вовсе не иронизирую, когда утверждаю, что эти предметы были, вероятно, самыми ценными из всех университетских дисциплин. То, что я скажу, может показаться плохим каламбуром, но это истинная правда: мне приходилось гораздо больше пользоваться уроками этих дисциплин в обращении с ловкачами в мире корпораций, чем уроками инженерных дисциплин в обращении с гайками и болтами при конструировании автомобилей... Главным содержанием этих дисциплин являлись ни мало ни много как сами основы поведения человека»<sup>1</sup>.

Однако еще ранее, в 1959 г., американские психологи Р. Гордон и Д. Хауэл пришли к выводу, что будущим менеджерам-практикам недостаточно изучения общей психологии и поэтому необходимо создать такую учебную дисциплину, которая охватывала бы широкий спектр вопросов, касающихся поведения людей и групп в организациях.

В России в 1999 г. была переведена на русский язык книга Ф. Лютенса «Организационное поведение», которая стала основным учебником в системе бизнес-образования и последипломного обучения по программе «Мастер делового администрирования» (МВА)<sup>2</sup>. Несмотря на то что за последние годы программа МВА многократно модифицировалась и известна теперь в самых различных вариантах, модуль «Организационное поведение» практически в неизменном виде занимает в ней одно из ведущих мест.

Однако, поскольку в теории и практике управления появились новые идеи и концепции, они должны найти свое отражение и в этой синтетической дисциплине. Несмотря на некоторые различия в учебных программах, к объектам изучения в теории организационного поведения относятся все проявления человеческого фактора, в том числе такие феномены и тематические разделы групповой динамики, как проблемы психологии общения и межличностных отношений; соотношения официального руководства и неформального лидерства; процессы командообразования, организационная конфликтология и факторы стресса; властные отношения в организации; влияние организационной культуры на эффективность совместной деятельности и пр.

<sup>1</sup> Якокка Л. Карьера менеджера. — М.: Прогресс, 1991. — С. 48.

<sup>2</sup> Лютенс Ф. Организационное поведение: Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 1999.

Нетрудно убедиться в том, что все перечисленные темы исследования в том или ином варианте составляют содержание так называемого поведенческого подхода, или «школы человеческих отношений», у истоков которой в начале 30-х годов прошлого века стояли Э. Мэйо, М.П. Фоллетт, Ф. Ротлишбергер. Наиболее существенное отличие поведенческого подхода от современной дисциплины «Организационное поведение» состоит в том, что поведенческая школа носила скорее эмпирический, нежели теоретический характер. Однако наличие у практиков менеджмента колоссальной информационной базы, содержащей ценные сведения о поведении людей в организации, предоставило теоретикам возможность обобщить накопленные знания и подвести под них научное обоснование.

Некоторые трудности с оформлением теории организационного поведения в самостоятельную науку связаны с тем обстоятельством, что проблематика этой дисциплины оказалась размытой между такими областями научного знания, как «Общий и стратегический менеджмент», «Управление человеческими ресурсами», «Психология менеджмента», «Экономическая социология» и «Экономическая психология» и так называемая «Пятая дисциплина», под которой П. Сенге подразумевал искусство и практику самообучающейся организации<sup>1</sup>. Особо стоит отметить и такую недавно появившуюся дисциплину, как «Софт-менеджмент», которая во многом содержит тот же понятийный аппарат, тот же предмет и те же методы исследования, что и теория организационного поведения.

К теории организационного поведения вполне можно применить слова Гете, которые он сказал по поводу синтетических научных дисциплин, приводя в пример морфологию. По его мнению, все подобные дисциплины должны, прежде всего, легитимироваться. Следовательно, чтобы обрести все права самостоятельной науки, теория организационного поведения должна будет развиваться, делая своим главным предметом то, что в других, близких к ней дисциплинах трактуется лишь при случае и мимоходом, собирая то, что там рассеяно, и устанавливая новую точку зрения, позволяющую легко и удобно рассматривать роль, природу, значение, сущность и содержание организаторской деятельности.

Как утверждают Б.А. Райзберг и А.К. Тутунджян, в настоящее время требуются новые подходы к управлению организациями, так как «происходит усложнение объектов и процессов управления, что приводит к существенному повышению роли человеческого фактора в управлении, обладающего выраженной психологической природой»<sup>2</sup>.

Разумеется, это убедительный аргумент в пользу поиска новых идей и теоретических концепций в менеджменте, однако столь часто повторяемое утверждение на страницах научных изданий об усилении роли человеческого фактора вызывает определенные сомнения. Точнее было бы сказать, что человеческий фактор всегда и во всех процессах жизнедеятельности челове-

---

<sup>1</sup> Сенге П.С. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации. — М.: Олимп-Бизнес, 1999.

<sup>2</sup> Райзберг Б.А., Тутунджян А.К. Психологические основы управления: Учеб. пособие для студентов вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. — С. 3.

ка в истории играл ключевую роль, вот только совсем недавно пришло признание и понимание значения этого факта.

В настоящее время тезис о ключевой роли и значении человеческого фактора в управлении без сомнения готовы разделить многие исследователи и добившиеся успеха опытные менеджеры. Отсюда и возросший интерес к гуманитарным наукам в технических и экономических учебных заведениях, выразившийся в создании в них кафедр социологии, психологии и политологии. Это, в свою очередь, стимулировало более углубленную разработку специальных областей научного знания, предметом которых стал человек и его деятельность в социально-экономических системах, в частности, это относится и к теории организационного поведения.

Итак, управление организацией — это, прежде всего, управление людьми. Именно искусство управления поведением людей становится в современной экономике основным условием, обеспечивающим решение приоритетной задачи модернизации всех сторон общественной жизни, достижения конкурентоспособности национальной экономики, ее отраслей и предприятий, стабильности их развития.

Предлагаемое учебное пособие отличается от многих аналогичных изданий, перечень которых приведен в разделе «Рекомендуемая литература», тем, что в нем подробно описаны новые актуальные направления теории организационного поведения. При этом человеческий фактор рассматривается не только как ресурс экономической деятельности, но и как средство и результат социально-экономического развития страны.

Учебное пособие содержит шесть разделов.

В разделе 1 приводится анализ важнейших факторов и ресурсов экономической деятельности, в том числе так называемых «мягких» (по аналогии с *software*) факторов, влияние которых в условиях рыночных отношений играет существенную роль в повышении конкурентоспособности организации. Особо подчеркнута фундаментальное значение таких факторов, как организационные, управленческие и межличностные отношения, что позволило раскрыть действительную психологическую сущность и содержание деятельности руководителя коллектива.

В разделе 2 раскрывается природа, сущность, значение и содержание организационного поведения и организаторской деятельности. Здесь показано, что руководство совместной деятельностью во всех его формах есть диалектическое единство двух процессов: единоначалия и групповой самоорганизации, предметом труда руководителя является совокупность отношений ко всем участникам, порученному делу и самому себе, а сущность организаторской деятельности заключается в том, чтобы достигать поставленных целей посредством физических и интеллектуальных усилий других людей.

Раздел 3 посвящен новой трактовке личности менеджера и его организаторских способностей, в нем представлена структурная модель личности руководителя, описаны организаторские способности и менеджерские качества.

В разделе 4 рассмотрены стрессогенные факторы организационного поведения и организаторской деятельности, поставлена проблема «синдрома менеджера», как одна из причин снижения эффективности управлен-

ческой деятельности, и предложены методы психодиагностики и профилактики «синдрома эмоционального выгорания».

В разделе 5 показаны новые возможности использования инновационных технологий тренинга организационного поведения в процессе подготовки управленческого персонала, основанные на применении современных психолого-педагогических методик развивающего обучения.

Завершает учебное пособие раздел 6, посвященный необходимости и возможности создания метатеории управления поведением человека в организации — новой синтетической концепции. В рамках этой метатеории появляется возможность осуществить синтез экономических, управленческих и других социальных наук. Это позволяет наиболее полно исследовать модели рационального и иррационального поведения человека в организациях в условиях действия социально-экономических институтов.

# 1. ФАКТОРЫ И РЕСУРСЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

---

Специалисты по теории организационного поведения до сих пор не пришли к единому мнению о действительной природе и сущности деятельности бизнесмена и руководителя. Для того чтобы досконально разобраться в дискуссионных вопросах о значении, роли и месте предпринимателей и руководителей в процессах хозяйственной деятельности, нам потребуется для начала обратиться к экономической теории факторов производства, или ресурсов экономической деятельности.

Известно, что, начиная с трудов Уильяма Петти, в политическую экономию вошло представление о трех факторах производства — это Труд, Земля и Капитал. Хотя экономисты, принадлежащие к разным научным школам, придают этим понятиям различные смысловые оттенки, но все согласны с тем, что в экономической науке именно эти три фактора фигурируют как системообразующие категории. Сразу же отметим, что, употребляя по ходу дальнейшего изложения термин «факторы производства» и сходное с ним понятие «ресурсы производства», мы будем иметь в виду условия, причины и движущие силы экономических процессов.

Жан-Батист Сэй, закладывая начала так называемой «трехфакторной теории», провозгласил, что источником ценности вновь созданной продукции, товара или услуги, является не один-единственный фактор — труд, но целостная совокупность первичных, как он их назвал, факторов, поэтому стоимость материальных благ представляет собой производное от соединения труда, земли и капитала<sup>1</sup>.

Со временем число релевантных целям экономического анализа факторов производства все увеличивалось, а представление о них настолько усложнилось, что к ним стали причислять вообще все материальные и нематериальные активы, а затем добавили еще средства и условия экономической деятельности. Более того, к факторам производства стали относить институциональные ограничения на свободу выбора целей и средств и планов экономического поведения. Наконец, появился еще один фактор: «изменения»<sup>2</sup>. Например, в теории менеджмента говорят об *организационных изменениях*, а среди системологов и футурологов, исследующих мегатренды развития

---

<sup>1</sup> Бартенев С.А. История экономических учений в вопросах и ответах: Учебно-методическое пособие. — М.: Юристъ, 1998. — С. 52.

<sup>2</sup> Фаткин Л.В. Парадоксы менеджмента. — М.: Главная редакция международного журнала «Проблемы теории и практики управления», 2002.

цивилизации, стало популярным понятие *технологических изменений*. О. Тоффлер в своих научно-публицистических работах пошел еще дальше, он обратил внимание на то, что в современном мире происходит не просто ускорение, но ускорение ускорений различных изменений во многих сферах человеческой жизнедеятельности, и предложил назвать эти процессы *трансенциями*<sup>1</sup>.

Заметим теперь, что стремление расширить список факторов производства — это вовсе не дань современной моде, оно было присуще уже самому У. Петти. Он, как известно, подразделял участвующие в создании продукта факторы на основные и неосновные, или вспомогательные; к последним он относил средства и предметы труда, а также такие дополнительные факторы, как квалификация, профессионализм и искусство работников, т.е. то, что теперь представители таких областей научного знания, как неoinституционализм, социэкономика и стратегический менеджмент, относят к софт-факторам, или «мягким» ресурсам экономической деятельности.

Свои соображения о движущих силах производства У. Петти выразил в емкой формуле: «Труд — отец богатства, а земля его мать!». В отличие от последующих интерпретаторов, упрощенно рассматривающих фактор «труд» только лишь как затраты рабочей силы (в частности, такого взгляда на «производительный труд» придерживался вслед за Д. Рикардо и К. Маркс), У. Петти отмечал, что личностно-квалификационный потенциал работника не столько затрачивается в процессе труда, сколько приобретается и повышается, что, в свою очередь, возвышает и обогащает процесс труда и его результат.

Таким образом, если попытаться обобщить все сущности, относимые к числу факторов производства или ресурсов экономической деятельности, то к классической триаде — Труд, Земля и Капитал — следует добавить Информацию, Знания, Технологию, Конкуренцию, формальные и неформальные Институты и Институции, фактор Хаососложности, или Неопределенности, Покупательскую способность, Дух предпринимательства, Свободу и Ответственность, Организационные, Управленческие и Межличностные Отношения. В этот перечень нужно включить также и «мягкие» ресурсы, или софт-факторы, такие как Честность, Доверие, Лояльность, Репутация, Имидж фирмы и ее руководителей, Философия, Идеология, Брендинг, Ценности и другие составляющие корпоративной культуры фирмы. В появившихся в последние годы трудах по микроэкономике знаний и управлению знаниями<sup>2</sup> в роли софт-факторов, или

<sup>1</sup> Тоффлер О. Третья волна. — М.: АСТ, 1999.

<sup>2</sup> Макаров В.Л., Клейнер Г.Б. Микроэкономика знаний. — М.: Экономика, 2007; Мильнер Б.З. Управление знаниями. — М.: ИНФРА-М, 2003.

нематериальных ресурсов, фигурируют Интеллектуальный капитал и Интеллектуальная собственность.

Со своей стороны специалисты по социэкономике к софт-факторам экономической деятельности причисляют социальную справедливость, социальную ответственность, социальную безопасность и социальную устойчивость<sup>1</sup>. Некоторые авторы идут еще дальше и заявляют, что все разновидности отраслевого менеджмента имеют в своей основе управление тем или иным фактором или ресурсом. Поэтому Время и Пространство — это по своей сути также факторы экономической деятельности, поскольку «тайм-менеджмент» — это управление временем, а «логистика» — это прикладная наука о преодолении пространства и времени. Ведь в теории логистики речь, по существу, идет о перемещении в пространстве предметов и продуктов труда и о сохранении во времени их потребительских свойств. Даже так называемый «риск-менеджмент» — это не что иное, как управление функциональными ограничениями, которые также причисляются к факторам экономической деятельности.

Тут уместно будет сделать две уточняющие ремарки. Во-первых, некоторые экономисты в традициях «модерн экономикс» предпочитают вместо термина «факторы производства» использовать термин «факторы экономического роста», но на самом деле эти понятия не синонимичны, поскольку такие факторы, как, например, Время, Пространство или Социально-экономические институты часто выступают в противоположной роли ограничителей экономического роста, да и все остальные известные нам факторы, ресурсы производства, материальные и нематериальные активы при определенных условиях по своим качественным параметрам и (или) по своему количеству могут не соответствовать текущим требованиям экономического развития и, следовательно, будут не ускорять рост, а тормозить его.

Во-вторых, расширенное представление о факторах экономической деятельности еще не получило полного признания среди экономистов и управленцев. По мнению Д. Уоша, после публикации статьи П. Ромера мир экономистов начал делиться на тех, кто верит в традиционные факторы производства (земля, рабочая сила и капитал), и тех, кто верит в другую «святую троицу» — люди, идеи и вещи. Все остальные ресурсы, материальные и нематериальные активы, если и можно принимать во внимание, то к факторам экономической деятельности причислять не следует<sup>2</sup>.

Для лучшего понимания сути обсуждаемой проблемы будет полезно познакомиться с выдержкой из дневниковых записей Льва

---

<sup>1</sup> Букреев В.В. Социальная устойчивость предприятия: вопросы становления. — М.: Изд-во ВШПП, 2007.

<sup>2</sup> Warsh D. Knowledge and the wealth of nations. A story of economic discovery. — W.W. Norton & Company, 2006.

Толстого. В полемической беседе с известным в то время экономистом И. Янжулем Л. Толстой заметил: «Отчего происходит порабощение одних людей другими? Отчего происходит то денежное царство, которое поражает нас всех своею несправедливостью и жестокостью? Отчего одни люди посредством денег властвуют над другими? Наука говорит: от деления факторов производства и происходящих от того комбинаций, угнетающих рабочего. Ответ этот мне всегда казался странным не только тем, что оставляет в стороне одну часть вопроса — именно о значении при этом денег, но и тем делением факторов производства, которое свежнему человеку всегда представляется искусственным и не отвечающим действительности.

Утверждается, что в каждом производстве участвуют три фактора: земля, капитал и труд, при этом делении подразумевается, что богатства (или ценность их — деньги) естественно подразделяются между теми, кто владеет тем или другим фактором: рента — ценность земли — принадлежит землевладельцу, процент — капиталисту, а заработная плата за труд — рабочему.

Так ли это? Во-первых, справедливо ли то, что в каждом производстве участвуют три фактора?

Вот вокруг меня, в то время как я пишу это, совершается производство сена. Из чего слагается это производство? Мне говорят: из земли, которая вырастила то сено, из капитала — кос, грабель, вил, телег, нужных для уборки сена, и из труда. Но я вижу, что это неправда. Кроме земли, принимают участие в производстве сена: солнце, вода, общественное устройство, оберегавшее эти луга от потравы, знание рабочих, их умение говорить и понимать слова и еще много других факторов производства, которые почему-то не принимаются политической экономией... Общественная безопасность — такой же необходимый фактор. Пища, одежда для рабочих — также факторы производства, как и признается некоторыми экономистами. Образование, дающее возможность прилагать различную работу, — такой же фактор. Я бы мог наполнить целый том такими пропущенными факторами производства.

Деление факторов производства только на три фактора совершенно произвольно и не лежит в самой сущности вещей»<sup>1</sup>. Таким образом, великий писатель понял, насколько необходимо пересмотреть и расширить перечень факторов производства, и тем самым предвосхитил старания современных экономистов.

Примечательно, что стремление специалистов по менеджменту непрерывно пополнять и даже пересматривать перечень факторов, дало основание как П. Друкеру, так и позднее Ф. Фукуяме утверж-

---

<sup>1</sup> Толстой Л.Н. Собр. соч. в 22 т. — Т. XVI. — М.: Художественная литература, 1983.

дать, что сам по себе этот факт свидетельствует о назревшей необходимости пересмотра многих положений экономической теории<sup>1</sup>.

Обобщая высказанные по этому поводу мнения, можно прийти к выводу о том, что в рамках чисто теоретической проблемы факторов производства идет подспудный процесс вызревания новой парадигмы хозяйствования, в которой можно видеть ростки интегративной теории управления экономической деятельностью, о чем пойдет речь в последнем разделе.

Дадим теперь краткое описание перечисленных выше факторов, или ресурсов экономической деятельности, и сопроводим его собственным комментарием. Начнем с того, что нет особой необходимости досконально расшифровывать смысловое содержание известных понятий Земля, Труд и Капитал. Уточним только, что под фактором Земля понимают все природные богатства, включая чистую воду, чистый воздух и источники энергии. Несколько сложнее интерпретировать понятие Труд; если же продолжить мысль У. Петти об основных и вспомогательных факторах, то кроме собственно физической и интеллектуальной деятельности к этому понятию следует отнести также профессиональные умения и практические навыки, профессиональные способности работников, отношение к труду и даже некоторые софт-факторы, вроде доверия, лояльности, деловых отношений и пр. Рассмотрим факторы экономической деятельности, имеющие отношение к проблематике организационного поведения, более подробно.

**Информация и Знания.** Что касается Информации и Знаний как факторов экономической деятельности, то им в экономических исследованиях уделяется все возрастающее внимание. Вероятно, многие исследователи согласятся с американским профессором Д. Коатсом, заявившим, что в ближайшем будущем «... серьезной проблемой станет экономическая оценка информации и знаний. Экономисту, который сможет предложить эффективную теорию экономики информации, гарантирована Нобелевская премия»<sup>2</sup>. Однако сделать это до сих пор никому не удалось.

Заметим, что теоретикам вообще довольно трудно разделить эти два понятия: Знания и Информация. Разумеется, в социальных науках под информацией понимают совсем не ту, введенную Клодом Шенноном, абстрактную субстанцию, с которой имеет дело общая теория связи, а так называемую *семантическую информацию*, т.е. сообщения или сведения, имеющие некоторый смысл для потенциаль-

<sup>1</sup> Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. — М.: ИД «Вильямс», 2000; Фукуяма Ф. Доверие: социальные добродетели и путь к процветанию. — М.: АСТ, 2004.

<sup>2</sup> Коатс Дж. Очень вероятное будущее // Вступая в XXI век. — М.: АКТ, 2001. — С. 227.

ного пользователя. Собственно, семантическая информация — это и есть знания, и именно термином «знания», а не более привычным «информация», предпочитают пользоваться специалисты в области довольно быстро развивающейся теории управления знаниями. Отметим, что такой авторитет, как Р. Акофф все же постарался найти различия между этими двумя понятиями: «информация» и «знания». Он предложил такую интересную формулировку:

«Крупица информации дороже горы данных.  
Крупица знаний дороже горы информации.  
Крупица понимания дороже горы знаний»<sup>1</sup>.

Мы наверняка лучше поймем эту мысль Акоффа, если вслед за ним под *данными* будем понимать некие символы, обозначающие свойства и количество объектов — вещей, идей, процессов; *информация* содержит в себе уже обработанные данные, а *знания* — это отражение причинно-следственных зависимостей или условия функционирования, состояния и особенности некоторых объектов, *понимание* же — это познание внутренних закономерностей поведения объектов. Понимание, по Р. Акоффу, дает ответы на вопрос «Почему это происходит?»

Но здесь, если вспомнить слова Гете, который заявил, что мало только знать, нужно уметь и хотеть, то к формулировке Р. Акоффа следует обязательно добавить еще и такой тезис: «Крупица умения дороже горы понимания». А еще до Гете английский поэт XVII в. Дж. Герберт сказал: «Пригоршня добрых дел стоит больше бочки знания»<sup>2</sup>. Примечательно, что уже в V в. до н.э. Демокрит следующим образом высказался по поводу важного отличия знания от понимания: «Не стремись знать все, чтобы не стать во всем невеждой, — суть дела не в полноте знания, а в полноте понимания»<sup>3</sup>.

Классический пример несоответствия умения пониманию дает нам практика пользования обычным термометром, с его помощью одинаково хорошо измеряли температуру как во времена господства теории флогистона, так и после появления молекулярно-кинетической теории тепла. Еще более разительный пример расхождения знания, понимания и умений преподносит нам врачебная практика: этиология многих распространенных болезней врачам неизвестна, но они все же берутся лечить больных, не зная истинных причин заболевания, и при этом довольно часто добиваются выздоровления.

В связи со сказанным важно принять во внимание предостережение П. Друкера о необходимости отличать данные от информации.

<sup>1</sup> Акофф Р. Акофф о менеджменте. — СПб.: Питер, 2002. — С. 218.

<sup>2</sup> Разум сердца. Мир нравственности в высказываниях и афоризмах. — М.: Политиздат, 1990. — С. 179.

<sup>3</sup> Цит. по: Диоген Лаэртский. О жизни, учениях и изречениях знаменитых философов. — М.: Мысль, 1986. — С. 344.

Слишком часто, пишет он, за информацию принимают просто большой объем данных. «Разница между большим объемом данных и информацией, — постулирует он, — такая же, как между телефонной книгой, в которой миллионы фамилий, и фамилией, адресом и телефонным номером нужного вам человека»<sup>1</sup>.

В другой своей книге П. Друкер пишет: «Знания — это специфический ресурс человека. Знания нельзя найти в книгах. Там можно найти только информацию; тогда как знание — это способность применять информацию в конкретной сфере деятельности»<sup>2</sup>. К сожалению, это определение П. Друкера не выдерживает критики, особенно если принять во внимание тот факт, что термин «способность» включает в себя и умения, и навыки, и понимание закономерностей тех процессов и вещей, с которыми работнику приходится иметь дело. Иными словами, знание и понимание закономерностей — это необходимое, но недостаточное условие практического применения приобретенных знаний.

Соединенные вместе Информация, Знания и Понимание — это, собственно, и есть *«know-how»* — «знаю как...», но без развитых умений и практических навыков реализовать знания в полной мере не удастся. Поэтому сюда следует добавить и такой фактор, как Технология, под которой некоторые авторы понимают искусство и мастерство работника, сводя это к такой формулировке: *«знаю как, могу так, хочу этого и успеваю»*<sup>3</sup>. Однако такое определение фактора технологии также слишком заужено, да и вообще неверно.

Действительно, если принять во внимание формулу Б. Мильнера: «Знания — это одушевленная информация», то фактор Технология никак нельзя сводить к индивидуальным знаниям, умениям и желаниям каждого работника организации, поскольку у каждого из них имеется собственная, т.е. субъективная интерпретация объективной информации, которой он и руководствуется в своем организационном поведении. Следовательно, интересам организации и общему делу грозит опасность утонуть в противоречиях из-за различий в толковании задачи и способов ее решения: даже если все работники будут согласны в том, что нужно делать, но разойдутся во мнениях, зачем и как это делать, то и тогда организация расколется от позиционных и межличностных конфликтов. В данном случае точнее было бы говорить о совокупных знаниях, кадровом потенциале организации и действующей в ней системе мотивации.

---

<sup>1</sup> Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. — М.: ИД «Вильямс», 2000. — С. 177.

<sup>2</sup> Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения. — М.: ФАИР-ПРЕСС, 1998. — С. 143.

<sup>3</sup> Трапезников В.А. Управление и научно-технический прогресс. — М.: Наука, 1983. — С. 88–89.

Более детальный обзор иерархии понятий: «данные — информация — знания — идея» приведен в работе В.Л. Макарова и Г.Б. Клейнера<sup>1</sup>. Мы ограничимся только тем, что дадим ниже необходимый комментарий.

Выше мы уже цитировали работу Д. Уоша «Знание и богатство народов. История экономического открытия», где он анализирует статью экономиста Чикагского университета, США П. Ромера, «Эндогенные технологические изменения», опубликованную в 1990 г. По его мнению, П. Ромеру удалось доказать, что именно новые технологические идеи, больше чем сбережения и инвестиции, и даже образование, являются ключом к экономическому росту. Подчеркивая роль технологических сдвигов, П. Ромер замечает, что отличительная черта технологии как фактора производства состоит в том, что она не является ни обыкновенным товаром, ни общественным товаром. П. Ромер обратил внимание на то, какое значение в экономической жизни имеют такие идеи, как торговые секреты, законы науки, дизайны, технологические карты, рецепты, процедуры, бизнес-методы, копирайт — все это он назвал «знанием». Д. Уош приходит к выводу, что «...управление напряжением между этими целями — стимулирование роста нового знания при одновременном обеспечении широкого доступа к его бенефитам — это ответственность правительства. Эта деятельность так же важна, как монетарная и фискальная политика. Если сложная система стимулов для создания новых идей недоразвита, общество страдает от общего недостатка прогресса, но больше всего страдают бедные»<sup>2</sup>.

В дискуссию по поводу определения таких понятий, как «информация», «сведения», «знания», «идеи», включился американский научный обозреватель О. Тоффлер. Как можно судить по приводимому ниже отрывку из книги известного популяризатора «Третья волна», автор не склонен различать эти понятия: «...демассификация общества, — пишет он, — означает, что гораздо большее количество информации должно обмениваться между социальными институтами, включая корпорации, для того чтобы поддерживать равновесные взаимосвязи между ними. Методы производства Третьей волны усиливают стремление корпораций получать больше информации, как исходного материала. Поэтому фирмы сосут данные, подобно гигантскому вакуумному насосу, обрабатывают их и распространяют все более и более сложными путями. Поскольку информация становится ключевой для производства, «информационные менеджеры» в индустрии быстро множатся, и корпорация, по необходимости, воз-

<sup>1</sup> Макаров В.Л., Клейнер Г.Б. Микроэкономика знаний. — М.: Экономика, 2007. — С. 22–31.

<sup>2</sup> Warsh D. Knowledge and the wealth of nations. A story of economic discovery. — W.W. Norton & Company, 2006.

действует на информационное окружение так же, как на физическое и социальное»<sup>1</sup>.

Эта новая значимость информации вызывает борьбу за контроль корпораций над данными — они требуют раскрытия большей информации для публичного доступа, открытого доступа к коммерческой информации (например, производство нефтяных компаний и цифры их дохода), стремятся к тому, чтобы была «правдивая реклама» и «правдивые кредиты». Для этой новой эры «информационные потрясения столь же серьезны, как экология и социальные потрясения, и корпорации становятся, по-видимому, также информационным производителем, а не только экономическим»<sup>2</sup>. Здесь наиболее интересным является последнее замечание О. Тоффлера о становлении производства информации непосредственно на предприятии — только все же не слишком понятно, с какой целью и кому эта информация или эти знания предназначаются и кто будет этим заниматься. То же самое можно сказать и о встречающемся на страницах книг по управлению знаниями понятию «организационное знание», которое имеет прямое отношение к процессам регуляции организационного поведения. Из известных нам текстов не совсем ясно, кто именно в организации создает эти знания, кому они предназначены и кто их использует.

Стоит обратить внимание и на негативную сторону глобального процесса информатизации. Да, человечество действительно вошло в новый век информации, но опасность заключается в том, что информация в интерперсональных отношениях в процессе организационного поведения частенько заменяет собой человеческие чувства, размышления, оценки. Следует, по-видимому, различать знания как общественное достояние, как атрибут культуры, и знание индивидуальное, личностное, которое суть субъективно осмысленная и предвзято интерпретированная человеком семантическая информация.

Согласно М. Полани, личностное знание в отличие от знания, усвоенного посредством дискурсивного, т.е. рассудочного, формально-логического, мышления, нельзя передать обычными дидактическими методами через учебники или аудиторные занятия<sup>3</sup>. Личностное, или латентное знание, воспринимается учеником только в процессе совместной предметной деятельности под руководством наставника. Личностное знание по своей природе субъективно, оно подвержено аутистической интерпретации, поскольку, как пишет выдающийся русский психолог Б.М. Теплов, стихийно применяемый каждым человеком способ познания вещей, идей и фактов действи-

<sup>1</sup> Тоффлер О. Третья волна. — М.: АСТ, 1999.

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> Полани М. Личностное знание. На пути к посткритической философии. — М.: Прогресс, 1985.

тельности, основанный на интроспекции и интуиции, не может являться средством определения собственных знаний. Точно так же человек путем интроспекции просто не в состоянии определять собственные способности, умения и навыки: «Единственный путь для этого — попробовать *сделать*, т.е. путь опосредованный, объективный. Если человек иногда (но далеко не всегда!) лучше, чем другие, знает, что он *умеет*, то только потому, что он чаще имел случай испробовать себя, а не потому, что у него имеется какое-то особое *орудие* для познания собственных умений»<sup>1</sup>. Таким образом, Б.М. Теплов приходит к выводу, что человек судит о себе в основном теми же способами, которые он выработал в процессе социализации, учась судить других людей. Это говорить о том, что возможности самонаблюдения и самопознания существенно ограничены.

Отсюда следует, что понимание усвоенных знаний, всегда в силу субъективизма подверженных искажениям, зависит не только от психологических приемов восприятия себя в мире людей, вещей и идей, но и от того, какими инструментами мы при этом пользуемся.

С этим развитием мысли Б.М. Теплова солидаризируется известный канадский социолог Маршалл Маклюэн, название главной книги которого вошло в поговорку: «*The medium is the message*» — «Средство передачи сообщения само является сообщением»<sup>2</sup>. Как можно судить по контексту книги, означает это выражение приблизительно следующее: способы восприятия себя и окружающего мира, формы социальных отношений определяются тем, какие средства коммуникации используются в данном обществе. Появление новых электронных средств передачи информации приводит не только к настоящим революционным изменениям в истории, но и к психологическим трансформациям. Информационные сети, способные со скоростью света переносить нас куда бы то ни было, пишет М. Маклюэн, могут утопить нас в море избыточной информации, что, в свою очередь, самым пагубным образом затруднит наше усвоение и понимание действительно необходимых нам знаний. Хотя, конечно, кто знает, что именно нам нужно здесь и сейчас, а что пригодится в будущем! Так что проблема оценки избыточной информации вряд ли может быть решена рационально и однозначно<sup>3</sup>.

Примечательно то обстоятельство, что, по мнению А. Медисона, Маршалл Маклюэн первым еще 40 лет назад провозгласил, что в наше время экономические связи и отношения все больше принимают фор-

<sup>1</sup> Теплов Б.М. Избранные труды в 2-х т. — Т. II. — М.: Педагогика, 1985. — С. 299.

<sup>2</sup> McLuhan M., Fiore Q. *The Medium is the Message: An Inventory of Effects*. — N.Y.: Random House, 1967.

<sup>3</sup> Маклюэн М. Галактика Гуттенберга: Становление человека печатающего. — М.: Фонд «Мир», Академический Проект, 2005.

му обмена знаниями, а не обмена товарами<sup>1</sup>. Не отсюда ли проистекают идеи новой научной дисциплины — экономики знаний?

При чтении современных научных публикаций на тему экономики знаний и управления знаниями вспоминается язвительное замечание Гераклита Эфесского: «Многознание уму не научает». На серьезные размышления нас наводит и критическое замечание А. Моля в адрес понятия «знания» в его современной трактовке: «Знание подавляет способность к творчеству»<sup>2</sup>. Стоит сопоставить эту мысль с ответом Альберта Эйнштейна на вопрос, как делаются великие открытия: «Очень просто, — ответил он, — все знают, что этого не может быть, но тот, кто этого не знает, либо не придает значение всеобщему знанию, тот и делает открытие».

И все же, как можно судить по последним публикациям, несмотря на все приведенные выше предостережения о неполноте, структурной диффузности и многозначности категории «знание», она все глубже проникает в понятийный аппарат экономической теории, даже несмотря на то, что точного определения этого термина пока еще не найдено, а, скажем, разъяснение Б.З. Мильнера, что под знаниями надо понимать информацию, соединенную с ценностями организации, вряд ли проясняет суть дела.

Вероятно, не в последнюю очередь как раз по причине неопределенности и многозначности термина «знания» специалисты в области менеджмента, в противовес экономистам, предпочитают пользоваться привычным понятием «информация». Говоря об информации, выступающей в роли фактора производства, они обращают внимание на тот факт, что информация необходима для работы менеджерам и вообще всем работникам интеллектуального труда, — информация есть ключевой ресурс их деятельности. Другое назначение информации, как утверждает П. Друкер, состоит в том, что она объединяет работников друг с другом и с организацией в целом<sup>3</sup>. П. Друкер придает информации статус «нового основного ресурса», или фактора экономической деятельности. Однако он допускает ошибку, когда утверждает, что она «...радикально отличается от всех остальных факторов тем, что не подпадает под категорию редких или ограниченных. Напротив, информация обладает свойством безграничности... Если я продаю книгу, то после продажи у меня ее больше нет. Если я продаю информацию, она по-прежнему остается у меня. Более того, информация становится тем более ценной, чем больше людей владеют ею»<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> <http://www.pseudolody.org/>

<sup>2</sup> Моль А. Социодинамика культуры. — М.: Прогресс, 1973.

<sup>3</sup> Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. — М.: ИД «Вильямс», 2000. — С. 169–170.

<sup>4</sup> Там же. — С. 48.

На это можно возразить, что промышленные секреты, инновационные проекты, сведения о новых рыночных сегментах и нишах, о готовящихся изменениях условий налогового обложения, тарифов, нормативов и других институциональных ограничениях — вся эта информация быстро обесценивается, как только становится известной конкурентам. Известная сентенция об обмене яблоками и идеями («если я отдам тебе свое яблоко, то у тебя оно будет, а у меня уже нет; если у меня есть идея и я поделюсь ею с тобой, то у каждого из нас будет уже по две идеи») тоже не верна, по крайней мере, в условиях рыночной конкуренции: тот, кто первым, при прочих равных возможностях, реализует идею, тот и получит основную долю дохода, а другому мало что достанется. Да и вообще, возможность добыть любой ценой информацию, заполучить инновационную идею, первым узнать или хотя бы угадать тенденции рыночного спроса — все это давно стало популярным и важным бизнесом в нашем мире, топ-менеджерам нужно только не скупиться на трансакционные издержки<sup>1</sup>.

В трудах по теории предпринимательства часто приводится пример обогащения Ротшильда, который сделал свои первые миллионы, получив раньше других информацию о поражении Наполеона в битве под Ватерлоо. Приведем еще одно соображение относительно роли информации в процессе деловых переговоров. Удачливый американский бизнесмен Харви Маккей называет информацию самым ценным достоянием владеющей ею стороны: «Всегда выигрывает тот, у кого больше информации, лучше планы и выше мастерство»<sup>2</sup>.

Сошлемся также на работу С.Н. Паркинсона и М.К. Рустомжи, где сказано: «Информация, знания, идеи часто считаются эксклюзивной собственностью нескольких руководителей. Владение информацией нередко считается символом статуса руководителя, и по этой причине они неохотно делятся ей»<sup>3</sup>.

А далее авторы замечают: «К сожалению, мало руководителей задумываются над тем, какая же информация им нужна, а уж о том, чтобы разработать принципы ее организации, и речи быть не может»<sup>4</sup>. Собственно, это замечание можно отнести и к знаниям: действительно, далеко не всегда ясно, о каком виде знаний идет речь в том или ином научном труде, а предложенные классификации видов знаний представляются спорными и противоречивыми.

Продолжая далее мысль о конфиденциальности информации и привилегии высшего руководства на владение ею при управлении

---

<sup>1</sup> Тоффлер О. Третья волна. — М.: АСТ, 1999. — С. 167.

<sup>2</sup> Маккей Х. Как уцелеть среди акул. — М.: Экономика, 1991. — С. 47.

<sup>3</sup> Паркинсон С.Н., Рустомжи М.К. Бизнес — это люди. — М.: МИРТ, 1995. — С. 158.

<sup>4</sup> Там же. — С. 170.

организационным поведением, отметим, что в хозяйственных организациях складывается, по мнению О. Тоффлера, парадоксальное положение: управляющие все в большей степени зависят от информации, полученной от нижестоящих лиц<sup>1</sup>. В своей получившей широкое распространение книге «Третья волна» О. Тоффлер доказывает, что самым важным и неистощимым сырьем для цивилизации Третьей волны (так он называет наступающую на смену индустриальному обществу новую социально-экономическую формацию, противопоставляя этот термин распространенному понятию «постиндустриальное общество») станет «...информация, включая воображение, т.е. видение, представление ожидаемого будущего. С помощью информации и воображения найдут замену многим истощимым ресурсам, хотя эта замена часто будет сопровождаться серьезными экономическими потрясениями»<sup>2</sup>.

**Фактор Неопределенности.** Многие экономисты, а вслед за ними и специалисты по стратегическому менеджменту и теории принятия решений, придерживаются традиционных представлений о рациональности и каузальности человеческого выбора и поведения людей в организации. Это дало Расселу Акоффу основание сказать: «Совершенно точные прогнозы возможны, если система и ее окружение (или ее часть) были детерминированной системой, подчиненной закону причинно-следственной зависимости, а состояние такой системы на любой момент времени и управляющие ею законы вполне изучены»<sup>3</sup>. Собственно, на предпосылке о наличии причинно-следственных зависимостей в социальных системах и возможности их изучения естественно-научными средствами построены многие теоретические модели экономикой и менеджмента.

Однако когда специалисты по системным исследованиям и теории принятия решений принялись более тщательно изучать проблему риска и неопределенности, то, обратившись к трудам Ильи Пригожина, некоторые из них восприняли его идеи хаососложности и индетерминизма сложных систем<sup>4</sup>. Руководствуясь этими идеями, они стали рассматривать экономические объекты как сложные активные целенаправленные и недетерминированные системы. Это позволило объяснить, почему на практике не выполняются ни постулаты «научного менеджмента» Фредерика Тейлора, ни принципы «административного управления» Анри Файоля, вошедшие в теорию научной организации труда и управления, но не принесшие какой-либо пользы практикам управления.

<sup>1</sup> Тоффлер О. Третья волна. — М.: АСТ, 1999. — С. 128.

<sup>2</sup> Там же. — С. 560.

<sup>3</sup> Акофф Р. Планирование будущего корпорации. — М.: Прогресс, 1985. — С. 93.

<sup>4</sup> Пригожин И., Стенгерс И. Время. Хаос. Квант. — М.: Прогресс, 1994.

Известный со времен господства тейлоризма лозунг: «Народное хозяйство должно быть отлажено и работать как часы» — владевший более полувека умами советских политэкономов, воплотить в жизнь практическим хозяйственникам не удалось по простой причине. Дело в том, что для создания механизма оптимального функционирования экономики необходимо знать полную систему законов поведения экономических объектов, иметь адекватную модель объекта управления и задать непротиворечивый критерий оптимальности. Кроме того, при этом обязательно должны выполняться три капитальных постулата: постулаты линейности, аддитивности и стационарности процессов организационного поведения и функционирования системы. В недетерминированных социально-экономических системах эти условия не выполняются.

В трудах представителей поведенческого подхода в менеджменте, когда говорят об особенностях поведения организации во внешней среде, предпочитают уподоблять все хозяйственные процессы потокам бурлящей воды, а внешнее окружение организации именуют турбулентной средой. Эти метафоры подчеркивают тот факт, что управленческие решения приходится принимать в условиях риска и неопределенности, поскольку предвидеть будущее состояние окружающей среды и отклики системы на неожиданные внешние воздействия не представляется возможным.

По этой причине некоторые, правда, немногочисленные специалисты, уподобляют практику руководства прикладному искусству<sup>1</sup>. Их идеи, лежащие в русле концепции софт-менеджмента, считают чересчур модернистскими, но задолго до новомодных течений теории управления в «Германском уставе вождения войск» 1933 года, впитавшем в себя идеи полководца Бисмарка, Х. Мольтке-старшего и известного теоретика военного дела К. фон Клаузевица, того самого, о котором когда-то было метко сказано, что все на Клаузевица ссылаются, но никто его не читал, мы находим сходные мысли о руководстве.

Первые статьи Введения в Уставе так и просятся в теорию руководства, нужно только в приводимых ниже отрывках везде вместо слов «военное дело» и «офицер» поставить «менеджмент» и «менеджер». Итак, читаем:

«Статья 1. Ведение военных действий представляет собой искусство — свободную творческую деятельность, основанную на научном фундаменте. Она предъявляет к личности величайшие требования...

Статья 2. Военное дело находится в состоянии непрерывного развития. Новые средства войны постоянно изменяют его формы. Нарождение новых форм следует своевременно предусмотреть, дать их влиянию верную оценку и быстро использовать.

---

<sup>1</sup> Вейлл П. Искусство менеджмента. — М.: Новости, 1993.

Статья 3. Многообразие обстановки на войне не имеет пределов. Обстановка часто и внезапно меняется и лишь в редких случаях может быть заранее предусмотрена. Неподдающиеся предварительному учету обстоятельства во многих случаях получают решающее значение. Наша воля сталкивается с независимой волей противника. Противоречия и ошибки представляют собой повседневные явления.

Статья 4. Учение о военных действиях не может быть исчерпывающим образом сформулировано в уставах. Поэтому уставы дают лишь основные принципы, которые должны применяться в соответствии с обстоятельствами. Простейший способ действий, но осуществляемый последовательно, вернее всего приведет к цели»<sup>1</sup>.

Многие положения этих и некоторых последующих статей «Германского устава вождения войск» так и просятся в основополагающие принципы философии менеджмента, но нам должна быть особенно интересна статья 3, где речь идет о факторе неопределенности. Эта статья германского устава закрепляет право всех участников совместной деятельности на ошибку, чего мы никогда не найдем в отечественных уставах, должностных инструкциях и тарифно-квалификационных справочниках. Там нет и намека на признание за руководителем возможности ошибаться, управляя организационным поведением своих подчиненных, нет и упоминания о допустимом лимите хозяйственного риска. Но если за руководителем не закреплено право на ошибку, то вполне естественно, что ведущим мотивом его профессиональной деятельности становится минимизация неприятностей: он старается всеми силами уйти от личной ответственности и отказывается от принятия инициативных, но рискованных решений. Наши многолетние социологические обследования системы мотивации отечественных менеджеров подтвердили тот факт, что подавляющее большинство менеджеров в своем организационном поведении руководствуются именно этими мотивами.

Более строгое, приближенное к реальности описание социально-экономических систем попытались получить специалисты по системным исследованиям в экономике. Как показано в известном учебнике по менеджменту<sup>2</sup>, социально-экономические системы относятся к классу активных недетерминированных систем, которые отличаются следующими свойствами: сложностью структурного строения и языка описания, многомодельностью, многомерностью, многоцелевой направленностью, многокритериальностью, нестационарностью, нелинейностью, инерционностью, непредсказуемостью, эквифинальностью поведения. Вызывает сожаление тот

<sup>1</sup> Германский устав вождения войск 1933. — М.: Разведывательное управление РККА, 1936. — С. 7–8.

<sup>2</sup> Менеджмент (Современный российский менеджмент): Учебник / Под ред. М.Л. Разу, Ф.М. Русинова. — М.: ФБК-ПРЕСС, 1998.

ваться первым и нанести массированный удар» и 2) «Нападать быстро и неожиданно»<sup>1</sup>.

Однако тут стоит уточнить, что экономия времени относится не только и не столько к стратегии бизнеса, сколько к тактике повседневной управленческой деятельности. В целом же нужно согласиться с П. Друкером в том, что время — уникальный ресурс, но при этом так же явственно не ощущаемый, как кислород, радиация или здоровье.

Идею невосполнимого времени разрабатывал М. Пруст в своем многотомном романе «В поисках утраченного времени». Все книги романа пронизаны тоской по напрасно утраченному времени и потерянным возможностям. А последняя часть романа «Обретенное время» заканчивается на такой ноте: «Да, немедленно взяться за перо меня побуждала концепция времени, которую мне к тому времени удалось создать. Время давно настало, и как только я вошел в гостиную, при виде накрашенных лиц, напоминавших об утраченном времени, меня охватила тревога: не упустил ли я его? Чтобы наслаждаться своими пейзажами, разуму отпущено определенное время. Я прожил свой век как художник, бредущий по горной тропе над озером, которое заслоняют от него деревья и скалы. Вот оно мелькнуло сквозь просвет — и теперь расстилается перед ним, как на ладони; он хватается за кисти, но уже смеркается, а во тьме, над которой никогда не взойдет новая заря, рисовать невозможно!»<sup>2</sup>

Отметим также, что время — не только фактор производства, но и фактор потребления. Известный футуролог Даниэл Белл пишет: «Приятные стороны потребления тоже требуют времени — почитать книгу, побеседовать с другом, выпить чашечку кофе, попутешествовать за границей. Одним словом, человеку приходится все время «нормировать» не только свое рабочее время.

Поскольку «свободное время» становится все более ценным, потребитель стремится покупать те предметы, которые отнимают меньше его нерабочего времени, на что, естественно, приходится тратить больше денег. Например, он охотнее будет покупать те предметы, которые можно использовать и выбросить. Он будет чаще пользоваться учреждениями сферы услуг и т.д. Но за это ему, видимо, придется работать значительно дольше, чтобы иметь возможность пользоваться товарами и услугами, которые максимально освобождают его нерабочее время. Цена может оказаться слишком высокой, и ему придется подсчитывать свои расходы. Он должен рассчитать относительный эффект от различных видов вложения времени и денег. В целях балансирования времени и денег он начинает строить (не

<sup>1</sup> Друкер П. Рынок: как выйти в лидеры. Принципы и практика. — М.: Бук Чембер Интернэшнл, 1992.

<sup>2</sup> Пруст М. Обретенное время. — М.: Амфора, 2006. — С. 383.

подозревая, что занимается политической экономией) разные мысленные «кривые» на дифференциальной шкале взаимозамещения времени и денег. Таким образом, человек даже в свое свободное время становится человеком экономическим (*homo economicus*). Время становится еще большей ценностью — в том числе экономической, — нежели раньше. В постиндустриальном обществе рост изобилия наряду с ростом цен приводит к необходимости постоянных расчетов, к нормированию рабочей и нерабочей деятельности личности; люди становятся рабами проблемы постоянного измерения ценностей через их практическую полезность»<sup>1</sup>. Эти соображения убедительно подчеркивают значение времени, как самостоятельного фактора производства.

О. Тоффлер по этому поводу пишет: «Возникает вопрос, какое количество времени и труда человек отдает производству и какое — самообеспечению, т.е. сколько он должен работать за зарплату на рынок и сколько — на себя?» И далее так отвечает на поставленный вопрос: «Расширяющийся разрыв между производством и потреблением внес изменение и в отношение людей Второй волны ко времени. В зависящей от рынка системе, будь то планируемый рынок или свободный, время приравнивается к деньгам»<sup>2</sup>.

Что касается такого фактора производства, как Пространство, то вряд ли О. Тоффлер прав, когда утверждает, что он не имел особого значения в период Первой волны, когда повсеместно развитое земледелие породило «пространственно ограниченную» цивилизацию<sup>3</sup>. На самом деле торговля имеет многовековую историю, уходящую корнями в глубокую древность. Но индустриальный ураган, пронесшийся над Европой в XVIII столетии, способствовал созданию «пространственно протяженной» культуры, однако теперь уже почти на мировом уровне. Товары, люди и идеи получили возможность перемещений на тысячи миль, одновременно многочисленные толпы мигрировали в поисках работы. Для полноценного функционирования индустриального общества внутреннее обустройство и пространства, и времени нуждалось в более четкой разработке. В настоящее время с появлением и консолидацией новой научной дисциплины — логистики — фактор пространства получил новое содержание. В конце концов, что такое логистика, как не наука о преодолении такого фактора производства, как пространство?!

По мнению О. Тоффлера, «размещение фабрик, дорог, ведущих к магазинам, железнодорожных путей, примыкавших к докам или грузовым складам, местоположение школ, больниц, водопроводных

<sup>1</sup> Белл Д. Наступление постиндустриального общества // Впереди XXI век: перспективы, прогнозы, футурологи. — М.: Academia, 2000. — С. 174.

<sup>2</sup> Тоффлер О. Третья волна. — М.: АСТ, 1999. — С. 550.

<sup>3</sup> Там же. — С. 185.

сетей, электростанций, трубопроводов, газовых сетей, телефонных станций — все надо было пространственно скоординировать. Пространство должно было быть тщательно организовано, как фуга Баха.

Такая четкая координация специализированных пространственных форм, когда необходимость наличия нужного народа в нужном месте и в нужное время, — являлось точной пространственной аналогией временной синхронизации. По сути, это была синхронизация в пространстве. Возникло новое представление о пространстве, которое в полной мере соответствовало новому представлению о времени»<sup>1</sup>.

Поскольку в начале третьего тысячелетия производственная и коммерческая деятельность все более усложняется и предприятия для своего выживания и развития должны искать методы адаптации к изменениям среды, многих исследователей увлекла идея управления знаниями. Решая проблемы управления технологическими сдвигами и организационными изменениями, необходимо учитывать фактор времени, поскольку повышение оперативности и результативности действий требует перехода к инновационным технологиям и нового подхода к методам управления. Однако практики менеджмента и бизнеса высказывают подтверждаемое собственным опытом управления организационным поведением сомнение в возможности успешно использовать темпоральные факторы.

Так, американский бизнесмен Р.А. Маккензи, вполне соглашаясь с необходимостью рассматривать время в современном менеджменте в качестве важнейшего фактора хозяйственной деятельности и самого дефицитного ресурса, наряду с природными, сырьевыми, энергетическими, информационными, финансовыми и человеческими ресурсами, утверждает, что, как ему известно, многими исследованиями доказано, что значительная часть рабочего времени самыми опытными менеджерами используется крайне непроизводительно или просто безвозвратно теряется<sup>2</sup>. Те же практики и теоретики менеджмента считают, что столь же важно позаботиться не только о времени, но и о расширении пространства предприятия; если оно хочет достичь конкурентных преимуществ, ему надо очень быстро раздвинуть свой рынок до национальных, а затем международных масштабов. Тут, добавляет П. Друкер, предприятию нужно стремиться захватывать не только новые рынки и рыночные сегменты, но и расширять пространство выбора своих поставщиков и других стейкхолдеров<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Тоффлер О. Третья волна. — М.: АСТ, 1999. — С. 187–188.

<sup>2</sup> Маккензи Р.А. Ловушка времени. — М.: Молодая гвардия, 1991. — С. 275.

<sup>3</sup> Друкер П. Рынок: как выйти в лидеры. Принципы и практика. — М.: Бук Чембер Интернэшнл, 1992.

В связи со сказанным стоит напомнить, что все так называемые отраслевые направления менеджмента базируются на управлении каким-либо одним фактором. Тогда две научные дисциплины — тайм-менеджмент и логистика — могут служить удачным аргументом в пользу признания времени и пространства факторами экономической деятельности: тайм-менеджмент — это управление временем, а логистика — это управление перемещением товаров и продукции в пространстве.

Укажем и на такой темпоральный фактор, как Изменения. К понятию О. Тоффлера «трансценции» довольно близко понятие, введенное Ф. Уотерменом: «факторы обновления»<sup>1</sup>. Идеи Ф. Уотермена натолкнули некоторых исследователей на мысль, что капиталистический рыночный механизм приводится в движение не столько конкуренцией цен, сколько конкуренцией нововведений. Вероятно, это заключение верно только в долгосрочной перспективе, но в условиях краткосрочности современного бизнеса в отечественной экономике это далеко не так.

Еще два ресурса экономической деятельности, о которых больше, чем экономисты, говорят и пишут публицисты, — это покупательная способность и дух предпринимательства.

**Покупательная способность.** На значение денежных средств на руках у населения указывал в 1910 г. П.А. Столыпин. Он говорил, что наше экономическое возрождение мы должны будем строить на наличии покупательной способности у крепкого достаточного класса на низах. Примерно в это же время Генри Форд загорелся идеей создать «класс реальных потребителей». По его словам: «нация достигает истинного величия, когда обеспечивает своим гражданам постоянное удовлетворение их разнообразных потребностей при росте заработной платы и снижении цен на товары». Своим рабочим Г. Форд платил 6 долларов в день (разумеется, тогдашних полновесных долларов!), тогда как средний заработок рабочих других заводов в Детройте был около 3 долларов<sup>2</sup>.

К этому нужно добавить, что покупательная способность не сводится исключительно к платежеспособному спросу, — это сложная категория, включающая и такие факторы, как инфляционные ожидания, кризис доверия, денежный курс и паритет валют, девальвационные тренды, банковские проценты, ипотечный кредит и многое другое.

**Дух предпринимательства.** Что касается духа предпринимательства, выступающего в роли фактора производства, то это особая категория, в которой тесно смыкаются психологические, менеджери-

---

<sup>1</sup> Уотермен Р. Факторы обновления. — М.: Прогресс, 1988. — С. 31.

<sup>2</sup> Форд Г. Моя жизнь. Мои достижения. — М.: Финансы и статистика, 1989.

альные и экономические аспекты. П. Друкер предпочитает говорить о «предпринимательском стиле управления», а В. Зомбарт — о «склонности к предпринимательству»; и тот и другой подразумевают под этим всю ту совокупность личностных характеристик бизнесменов и особенности их деятельности, которые рассматриваются в теории базового, стратегического и инновационного менеджмента. Примерно те же соображения высказывал основатель и глава японской корпорации мирового класса по производству электроники «ОМРОН» Кадзума Татеиси, предлагая оценивать «вечный дух предпринимательства» как ключевой фактор борьбы с болезненными синдромами бизнеса<sup>1</sup>.

Интересные классификации и природу мотивов предпринимательской деятельности, которые не потеряли своего значения и до сегодняшнего дня, предложили В. Зомбарт и Й. Шумпетер<sup>2</sup>.

Специалисты по психологии управления обращают внимание на ту ошибку, которую допускают некоторые экономисты, которые относят «предпринимательство» к факторам производства или ресурсам экономической деятельности; но ведь предпринимательство само по себе и есть разновидность экономической деятельности, следовательно, быть самой себе фактором или ресурсом оно не может по определению. Поэтому мы предпочитаем говорить о духе предпринимательства.

Сущность понятия «дух предпринимательства», применительно к концепции организационного поведения, легко определить, если прибегнуть к предложенному Львом Гумилевым термину «пассионарность». Пассионарная личность — это уверенный в своем призвании, страстный, агрессивный человек, не знающий сомнений, готовый к риску и безудержный в своих желаниях, наделенный такими чертами характера, как высокий уровень притязаний, доминантность, комплекс превосходства, завышенная самооценка. Именно такие люди и отличаются предпринимчивостью и лидерскими качествами.

В начале перестройки многие экономисты и политики исповедовали утопическую идею создания среднего класса, призывая всех заниматься бизнесом. При этом они не придавали значения данным зарубежных ученых, многие из которых довольно часто повторяли, что только 5–6% самодеятельного населения заражены духом предпринимательства, все же остальные не хотят и не могут отвечать перед собой за реализацию своих смелых замыслов и способны всего лишь добросовестно исполнять привычные обязанности наемного

<sup>1</sup> Татеиси К. Вечный дух предпринимательства. — М.: Московский бизнес, 1990.

<sup>2</sup> Бункина М.К., Семенов А.М. Экономика и психология. На перекрестке наук. — М.: ДИС, 1998. — С. 117.

работника. Принимать жизненно важные решения и постоянно жить под дамокловым мечом ответственности и риска у них нет никакого желания.

**Ответственность и экономическая свобода.** Ответственность и экономическая свобода являются двумя сопряженными факторами экономической деятельности. Значительную роль они играют при установлении экономических отношений в организационном поведении, особенно в условиях рыночной системы. Распространен трюизм: «нет свободы без ответственности», но, как и все универсальные сентенции, этот тезис в общем и целом не верен. В любой социально-экономической системе, построенной по иерархическому принципу, верхние уровни управления легко присваивают себе властные полномочия, права и свободу принимать решения, а ответственность за возможные негативные последствия, ошибки и промахи возлагают на исполнителей. Таким образом, в бюрократических централизованных структурах управления сплошь и рядом встречается свобода без ответственности и ответственность без свободы выбора, что накладывает свои ограничения на мотивы, планы и структуры организационного поведения.

**Конкуренция.** Несколько спорно предложение отнести к факторам экономической деятельности такую общую экономическую категорию, как конкуренция. Однако лауреат Нобелевской премии по экономике Майкл Интрилигейтор категорически заявил по этому поводу: «В конкуренции, а не в частной собственности, состоит рынок»<sup>1</sup>. И все же, если с ним согласиться, то придется признать, что и в нашей, так называемой плановой экономике, конкуренция не только существовала, но и принимала самые трагические неценовые формы. Достаточно вспомнить, как в Ставке Верховного главнокомандования, под руководством «эффективного менеджера» И.В. Сталина состязались в жесткой конкурентной борьбе за признание и получение государственного заказа и соответствующих капитальных вложений разработчики программ строительства военного вооружения — стрелкового оружия, артиллерии, самолетов, танков и пр. Как можно судить по мемуарной литературе, полководцы, главные конструкторы, выдающиеся ученые и другие лица, ответственные за отвергнутые по каким-либо причинам проекты военных реформ и перевооружений, часто оказывались за колючей проволокой в Гулаге. Правда, и там в так называемых «шарашках» они продолжали творить, и не без успеха, как это, к примеру, описано у Солженицына. Многие из них, отбыв свой срок и выйдя на волю, сумели триумфально реализовать свои разработки и добиться-

<sup>1</sup> Интрилигейтор М. Шокирующий провал «шоковой терапии» // Реформы глазами американских и российских ученых. — М.: Фонд «За экономическую грамотность», 1996. — С. 133.

ся мировой известности, как, например, С.П. Королев, А.А. Туполев, Н.Н. Поликарпов и др.

Еще более жестокая конкуренция шла в советское время между ведомствами и местными органами власти. Было, да и осталось, много так называемых градообразующих предприятий, которым приходилось брать на себя решение всех социальных вопросов, а в некоторых регионах, особенно в Средней Азии, процветало местничество, и даже должностные лица Госплана СССР и аппарата ЦК КПСС были лишены права вмешиваться в дела местных князьков. Завершим наше описание этого фактора следующей формулировкой: рынок конституируется и интернализуется не на базе собственности, а на основе конкуренции.

**Институты.** Теперь следует сказать несколько слов об одном из важнейших факторов экономической деятельности — об *институтах*. Современный этап развития экономической теории характерен усилением внимания теоретиков к новому течению экономической мысли — институционализму. Как и все понятия социальных наук, термин «институт» многозначен, полиморфен, абстрактен и не имеет строгого определения. Даже сам Торстен Веблен, которого по праву считают основателем институционального направления в экономической науке, понимал под этим термином и «образ мыслей», и «особые формы жизни и человеческих отношений», и «укоренившийся, широко распространенный обычай»<sup>1</sup>. В то же время Дж. Коммонс, разрабатывая концепцию контрактной экономики, построенной на договорных отношениях организованных групп давления (*pressure groups*) в виде корпораций, профсоюзов и политических партий, исходил из примата коллективных действий и, по итогам своих исследований профсоюзного движения, определял институты как «коллективное действие, контролирующее индивидуальное действие»<sup>2</sup>.

В широком социологическом смысле слова, *институт* — это сложившаяся в обществе форма отношений между людьми<sup>3</sup>. Один из видных представителей институционализма Дуглас Норт дает такое определение: институт — это «...правила, механизмы, обеспечивающие их выполнение, и нормы поведения, которые структурируют повторяющиеся взаимодействия между людьми»<sup>4</sup>.

Пожалуй, следуя Д. Норту, проще всего можно было бы определить понятие «институт» как писанные формальные и неписанные не-

<sup>1</sup> Селигмен Б. Основные течения современной экономической мысли. — М.: Прогресс, 1968. — С. 57, 61.

<sup>2</sup> Там же. — С. 78.

<sup>3</sup> Психология: Учебник для пед. вузов. — М.: Юрайт-издат, 2005. — С. 300.

<sup>4</sup> Норт Д. Институты и экономический рост: историческое введение // THESIS, 1993. — Весна. — Т. I. — Вып. 2. — С. 73.

формальные правила игры, которые оформляют взаимодействия между людьми. К сожалению, при всей простоте такого определения, дело портит то обстоятельство, что институтами называют также и некоторые органы, учреждения, организации и общественные движения. Но какое определение мы бы ни взяли за основу, в любом случае институты или, точнее, институциональные ограничения, рассматриваемые как правовые регуляторы в социально-экономических системах, выступают в роли факторов экономического поведения. В частности, институты являются важнейшим социально-психологическим регулятором организационного поведения. Накладывая ограничения на свободу выбора, индивидуального поведения человека в организации, институты снижают неопределенность взаимодействий в социальных системах, структурируя деловые отношения между членами организации.

Весьма примечателен тот факт, что менеджмент предложено рассматривать как специфический социально-экономический институт со своими закономерностями, правилами и нормами и механизмами. Хочется думать, что такая постановка вопроса позволяет наметить еще один путь сближения экономической и управленческой наук, о чем пойдет речь в последнем разделе книги.

По-видимому, к факторам, или ресурсам экономической деятельности, имеет смысл причислить также и целый ряд социальных факторов, например, социальную справедливость, социальную безопасность, социальную солидарность, социальную мотивацию, человеческое благосостояние, организацию политической жизни, социальную устойчивость<sup>1</sup>.

**Софт-факторы экономической деятельности.** Заканчивая на этом описание факторов производства, мы подошли к наиболее важным для анализа организационного поведения «мягким» ресурсам, софт-факторам, или нематериальным активам. Проблема факторов, ресурсов, или нематериальных активов экономической деятельности, оказалась несколько запутанной, не в последнюю очередь из-за терминологических трудностей.

В теории экономического анализа дано определение нематериальным активам, утвержденным Минфином РФ Положением по бухгалтерскому учету «Учет нематериальных активов» (ПБУ 14/2007). Помимо произведений науки, литературы и искусства, программ для электронных вычислительных машин; патентов и авторских свидетельств на изобретения, селекционных достижений, секретов производства (ноу-хау) и товарных знаков к ним относят также и деловую репутацию как физических, так и юридических лиц. Но после

---

<sup>1</sup> Букреев В.В. Социальная устойчивость предприятия: вопросы становления. — М.: Изд-во ВШПП, 2007.

пионерских работ Л.И. Абалкина<sup>1</sup> и Ф. Фукуямы<sup>2</sup> к этому списку нематериальных активов с полным правом следовало бы добавить еще и те категории, которые прямо или косвенно связаны с проявлением человеческого фактора. Обратившись к работам по такому новому направлению теории управления, как софт-менеджмент, мы обнаружим, что к числу базовых факторов производства, или ресурсов экономической деятельности, предложено относить и такие социально-психологические по своей сущности понятия, как доверие, честность, ответственность, толерантность, лояльность, справедливость, квалификация, знания, навыки и умения работников, стиль и методы руководства, организаторские способности менеджеров, социально-психологический климат коллектива и пр.

В теоретическом плане нет сомнения в том, что эти понятия наряду с деловой репутацией вполне могут быть отнесены к нематериальным активам, при этом вряд ли стоит руководствоваться утвержденным Минфином РФ Положением по бухгалтерскому учету «Учет нематериальных активов» (ПБУ 14/2007), согласно которому объекты признаются нематериальными активами лишь в том случае, если выполняются следующие критерии признания: отсутствие материально-вещественной структуры; возможность идентификации от другого имущества; использование в производстве продукции, при выполнении работ или оказании услуг либо для управленческих нужд организации; использование в течение длительного времени, т.е. срока полезного использования, продолжительностью свыше 12 месяцев или обычного операционного цикла, если он превышает 12 месяцев; отсутствие у организации планов последующей перепродажи данного имущества; способность приносить организации экономические выгоды (доход) в будущем; наличие надлежаще оформленных документов, подтверждающих существование самого актива и исключительного права у организации на результаты интеллектуальной деятельности (патентов, свидетельств, других охранных документов, договора уступки (приобретения) патента, товарного знака и т.п.).<sup>3</sup>

В ПБУ 14/2007 специально оговорено, что в состав нематериальных активов не включают интеллектуальные и деловые качества персонала организации, его квалификацию и способность к труду, поскольку они неотделимы от своих носителей и не могут быть использованы без них. Здесь авторы документа допускают ошибку, поскольку, в частности, товарный знак или бренд этому условию не

<sup>1</sup> Абалкин Л.И. Система ценностей в российской экономической мысли (о книге «Русские экономисты (XIX — начало XX века)») // Вопросы экономики. — 1998. — № 9. — С. 150.

<sup>2</sup> Фукуяма Ф. Доверие: социальные добродетели и путь к процветанию. — М.: АСТ «Ермак», 2004.

<sup>3</sup> <http://www.wikipedia.org/>

отвечает, его продают, покупают и обменивают, как это часто бывает в автомобильной промышленности. Да и все перечисленные условия являются при внимательном рассмотрении внутренне противоречивыми. Однако в нашу задачу не входит развернутая критика этих условий — предоставим решать эти терминологические загадки специалистам по бухгалтерскому учету, — а для нас важно то обстоятельство, что все софт-факторы, или «мягкие» ресурсы экономической деятельности, так или иначе участвуют в создании добавленной стоимости товара, более того, очень часто именно от них в первую очередь зависит эффективность менеджмента, качество и результативность производства.

Как показано в ряде исследований по стратегическому менеджменту, глобализация бизнеса отчетливо показала, что на эффективность экономической деятельности влияют не только «жесткие» факторы: земля, климат, оборудование, но и «мягкие», которые нельзя осязать или измерить, но влияние которых весьма ощутимо. Одним из них является, например, отношение к работе, сформированная в организации деловая культура. В своей совокупности «мягкие» факторы, или софт-факторы, образуют присущую жителям данной страны культуру, понимаемую как наработанный веками набор социальных установок, ценностных ориентаций, образцов поведения, ритуалов и привычек.

Достаточно четко и непротиворечиво выделить и перечислить все известные софт-факторы довольно трудно. Обычно к ним относят: имидж и репутацию фирмы, честь и честность, достоинство, брендинг, реноме, доверие, благонадежность и лояльность, социально-психологический климат, стиль и методы руководства и многое другое. Вероятно, все эти понятия, если они относятся к организации в целом, можно охватить одним-единственным термином — корпоративная культура, но с их помощью можно также охарактеризовать индивидуальную личность члена организации. Разумеется, в этом случае сюда придется добавить такие составляющие, как личностно-квалификационный потенциал, менеджерские качества, практические навыки и профессиональные умения, черты характера и свойства темперамента, нравственно-этические установки и диспозиции. Многочисленными исследованиями, начиная со знаменитых Хоторнских экспериментов Элтона Мейо, Фрица Ротлишбергера и Уильяма Диксона, доказано прямое влияние всех этих софт-факторов на организационное поведение, т.е. на деловые и межличностные отношения, качество и продуктивность совместной деятельности.

О роли и значении некоторых из перечисленных софт-факторов экономической деятельности много сказано и написано, другим повезло меньше. В частности, интересные работы по проблемам дове-

рия и лояльности принадлежат Э. Шейну<sup>1</sup> и К.В. Харскому<sup>2</sup>. Тема брендинга освещается даже в специальном одноименном журнале, большая литература существует по социально-психологической проблематике и в целом по человеческому фактору, но роль личностных и профессиональных качеств должностных лиц, на которых возложены функции управления совместной экономической деятельностью, освещена пока еще недостаточно.

Интересную подборку мнений русских экономистов прошлого о значении «мягких факторов производства» мы находим у Л.И. Абалкина<sup>3</sup>. Вот несколько выдержек из его статьи. Оказывается, в конце XIX и в начале XX в. появились научные труды, где к числу экономических факторов было предложено причислить честность, репутацию, реноме, взаимное доверие. Так, И. Бабст в своей речи в Казанском университете, опубликованной под названием «О некоторых условиях, способствующих умножению народного капитала», сказал: «...я говорил до сих пор об умножении материального благосостояния, об умножении капитала вещественного, но есть еще одна отрасль народного капитала — это капитал нравственный, заключающийся в народной честности, в народной предприимчивости и степени трудолюбия, в живом и ревностном участии к общему благу».

Академик И.И. Янжул в статье «Экономическое значение честности (забытый фактор производства)» замечает: «Ни одна из добродетелей, создающих наибольшие богатства в стране, не имеет такого крупного значения, как честность... Поэтому все цивилизованные государства считают своим долгом обеспечить существование этой добродетели самыми строгими законами и требовать их исполнения».

Д. Пихно: «...силы, окружающие человека от колыбели до могилы и постоянно воздействующие на хозяйственную деятельность, как отдельных лиц, так и всего народа, — это нравы и обычаи, мораль, образованность, дух предприимчивости, государственный и общественный строй... Народная нравственность отражается во всей экономической деятельности. Нравы и обычаи оказывают влияние на трудолюбие и склонность к лени... Энергия народа также составляет в значительной мере продукт его исторической жизни».

По мнению М. Туган-Барановского, «чтобы стать действительно научной, экономическая политика должна вступить в тесную связь

<sup>1</sup> Шейн Э. Организационная культура и лидерство: Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2002.

<sup>2</sup> Харский К.В. Благонадежность и лояльность персонала. — СПб.: Питер, 2003.

<sup>3</sup> Абалкин Л.И. Система ценностей в российской экономической мысли (о книге «Русские экономисты (XIX — начало XX века)» // Вопросы экономики. — 1998. — № 9. — С. 150.

с этикой. Только этика может дать политике ее руководящие идеи; в частности, центральной идеей политики должна стать этическая идея верховной ценности личности». Соглашаясь с этой предпосылкой, священнослужитель и профессор экономики отец С. Булгаков приходит к следующему выводу: «Политическая экономия возникла и существует благодаря не теоретическим, а этическим запросам современного человека... Политическая экономия по этому предварительному ее определению есть прикладная этика, именно этика экономической жизни».

Приведя процитированные выше и еще несколько других мнений русских экономистов прошлого, Л.И. Абалкин дает ответ на вопрос, почему нельзя подогнуть под какой-либо один, якобы универсальный тип культуры социально-экономическое устройство страны, несмотря на то, что это стремление к унификации достаточно широко представлено в современной мировой науке — это, по мнению Л.И. Абалкина, путь тупиковый, чреватый опасными последствиями<sup>1</sup>. Вероятно, по этой же причине никак не удастся, несмотря на все старания, пересадить на нашу почву зарубежные модели менеджмента, — этому препятствуют этноисторические и этнопсихологические особенности населения страны, которые и предопределяют социальные и социально-психологические софт-факторы экономической деятельности. В учебнике «Менеджмент» показано, что особенности российского менталитета накладывают свой неповторимый отпечаток на социально-психологические отношения в отечественных компаниях, чем в первую очередь предопределяется своеобразие российского менеджмента<sup>2</sup>.

В литературе активно обсуждаются различные финансовые, коммерческие, политические, технологические и другие причины резкого обострения кризисных явлений в конце 2008 г., но о такой причине, как *кризис доверия*, если иногда и упоминается, то подробно этот феномен не анализируется. Проблему доверия в экономических отношениях подробно проанализировал в своей книге под тем же названием известный ученый Френсис Фукуяма, но экономисты, к сожалению, не обратили на нее особого внимания. Ф. Фукуяма пишет, что введенное Г. Беккером понятие «человеческий капитал», принятое экономистами и в настоящее время получившее широкое употребление, указывает на тот факт, что в современных условиях капиталом являются не столько природные ресурсы, заводы, инструменты, станки и железные дороги, сколько знания, межличностные отношения, мотивы организационного поведения и квалификация

<sup>1</sup> Абалкин Л.И. Система ценностей в российской экономической мысли (о книге «Русские экономисты (XIX — начало XX века)» // Вопросы экономики. — 1998. — № 9. — С. 150.

<sup>2</sup> Менеджмент (Современный российский менеджмент): Учебник / Под ред. М.Л. Разу и Ф.М. Русинова. — М.: ФБК-ПРЕСС, 1998.

людей, причем значение указанных факторов постоянно растет. Ф. Фукуяма утверждает: «Помимо квалификации и знаний, человеческий капитал — это в определенной степени и способность людей общаться друг с другом, что имеет важнейшее значение не только для хозяйственной активности, но буквально для всех аспектов общественной жизни. Способность к общению, к коллективным действиям, в свою очередь, зависит от того, в какой степени те или иные сообщества придерживаются сходных норм и ценностей и могут подчинять интересы отдельных личностей интересам больших групп. На основе таких общих ценностей возникает доверие, которое имеет большую и вполне конкретную экономическую ценность»<sup>1</sup>.

Когда наиболее восторженные адепты информационной эры выражают радость по поводу крушения власти и бюрократии в крупных иерархических структурах, они забывают о таком важнейшем факторе, как доверие и общепринятые этические нормы, на которых основано организационное поведение. «Человеческие сообщества, — пишет Ф. Фукуяма в своей книге «Доверие», — не могут спонтанно возникать в условиях отсутствия доверия»<sup>2</sup>.

Последнее замечание Ф. Фукуямы несколько неточно: как показывает опыт истории, человеческие сообщества, а тем более крупные целенаправленные организации могут сколько угодно и когда угодно произвольно возникать и даже создаваться по прямому принуждению, но, действительно, они не могут сколько-нибудь длительно, а главное — эффективно существовать.

Что касается так называемых социальных факторов экономической деятельности, то среди них на одно из первых мест выходит социальная справедливость.

**Социальная справедливость.** Это междисциплинарная категория, которая имеет отношение к философии, этике, социологии, психологии и праву. Проблема обеспечения социальной справедливости в экономических отношениях и организационном поведении является одной из важнейших в современной экономической науке. Человек, как активный элемент любой социально-экономической системы, наделенный свободой целенаправленного действия, обладает таким личностным качеством, как чувство справедливости вообще и социальной справедливости в экономических отношениях в частности. В межличностном и деловом общении мы говорим о справедливости или несправедливости нормативно-правовых актов или действий того или иного человека — руководителя, чиновника, политика и пр. Это личностное качество человека-работника мы переносим на органи-

<sup>1</sup> Фукуяма Ф. Доверие. Социальные добродетели и создание благосостояния // Новая постиндустриальная волна на Западе. Антология. — М.: Academia, 1999.

<sup>2</sup> Фукуяма Ф. Доверие: социальные добродетели и путь к процветанию. — М.: АСТ, 2004. — С. 129.

зацию, и таким образом оно трансформируется в *системное свойство* социальной справедливости или несправедливости экономической системы. Следовательно, мы можем говорить о справедливости или несправедливости в экономических отношениях, рассматривая эти явления на уровне управления любыми экономическими субъектами: работниками и руководителями всех уровней, предприятиями и корпоративными структурами, отраслями экономики, административно-территориальными образованиями, федеральными органами государственного управления и национальной экономики в целом.

Кроме того, судить о справедливости или несправедливости в экономических отношениях можно по тому, насколько соблюдаются требования нормативно-правовых актов и неформальных конвенциональных норм в социально-экономической сфере.

Социальная справедливость в экономических отношениях представляет собой сложную категорию и может быть рассмотрена с различных позиций как *философский, институциональный, политический, экономический, социальный, культурологический и управленческий* аспект взаимодействия субъектов экономической деятельности. Такой всесторонний подход к раскрытию смыслового содержания этого понятия позволяет считать социальную справедливость в экономических отношениях одним из самых существенных факторов социально-экономического развития России<sup>1</sup>. Дадим краткую трактовку различных аспектов многозначного понятия «справедливость».

**Философский аспект.** Социальная справедливость в экономических отношениях определяется как *общечеловеческая ценность*, имеющая свои национальные особенности. Ориентация политики Российского государства на повышение социальной справедливости в экономике должна стать *философией экономических реформ в России*. Подавляющее большинство стран с высоким качеством жизни отличаются высоким уровнем социальной справедливости в экономике, наоборот, в странах с низким качеством жизни в подавляющем большинстве наблюдается низкий уровень социальной справедливости. В формировании российского менталитета социальная справедливость играла, играет и будет играть существенную роль, наглядно показывая широким слоям населения, насколько успешно функционирует государство как институт, ответственный за благосостояние народа: чем справедливее государство в экономике, тем успешнее развивается экономика страны.

---

<sup>1</sup> Подробнее см.: Петросян Д.С. Социальная справедливость в экономических отношениях. — М.: ВГНА, 2007; Он же. О социальной справедливости в экономических отношениях // Общество и экономика. — 2005. — № 9.

**Институциональный аспект.** Социальная справедливость в экономических отношениях должна рассматриваться как условие, организационный *фактор*, участвующий в создании институциональной среды поведения экономических субъектов: человека, предприятия, корпорации и т.д. В понятие социальной справедливости в экономических отношениях включаются: правила соблюдения социальной справедливости; нормы поведения, которые структурируют повторяющиеся экономические отношения (взаимодействия) между людьми; механизмы, обеспечивающие выполнение как правил соблюдения социальной справедливости, так и норм поведения, образцов, обычаев и традиций людей в экономических отношениях. Таким образом, социальная справедливость может трактоваться как институт, включая общепринятый образ мыслей о том, что экономические отношения в обществе, равно как и отдельные отношения между обществом и личностью, а также выполняемые ими функции должны быть подчинены принципам социальной справедливости.

**Политический аспект.** Социальная справедливость в экономике является важным политическим фактором и используется многими политическими партиями и общественно-политическими организациями, в частности движениями левой ориентации, в своих программных документах как своеобразный способ завоевания электората. В России создана политическая партия «Партия социальной справедливости». В программе этой партии в частности указано, что «социальная справедливость подразумевает преодоление расслоения общества на богатых и бедных путем стимулирования развития предпринимательства, создания условий для формирования среднего класса, доступности и массовости высшего образования, более эффективного использования и распределения природных ресурсов»<sup>1</sup>. Таким образом, политический фактор социальной справедливости в *идеологии* проведения экономической политики России требует, чтобы все граждане имели равную возможность реализовать свой человеческий потенциал, свои знания и предпринимательские способности, свое право на достойную жизнь, предотвращая тем самым дальнейшее расслоение общества и обнищание населения.

**Экономический аспект.** Для того чтобы решить на практике многочисленные проблемы повышения уровня социальной справедливости в экономике России, включая профилактику и устранение причин возникновения социальной несправедливости, нужно реализовать целый ряд государственных и региональных экономических и социальных программ. Это потребует значительных финансово-экономических ресурсов, которые могут быть накоплены только в

---

<sup>1</sup> Программа политической партии «Партия социальной справедливости». 2004. [http://gd2003.cikrf.ru/etc/prog\\_pss\\_1.doc08.06.2004/](http://gd2003.cikrf.ru/etc/prog_pss_1.doc08.06.2004/)

результате создания высокоэффективной и конкурентоспособной национальной экономики России. Однако этого далеко недостаточно, так как имеющиеся ресурсы нужно рационально распределить, использовать в первую очередь для стабилизации, а затем и для развития социальной сферы экономики. Поэтому, «...курсу на модернизацию однозначно соответствует социальная политика *выравнивания стартовых возможностей*. Данное положение подтверждается опытом всех развитых стран — от США до Японии: эффективность экономики и темпы технологического развития в них тем выше, чем ниже степень социального неравенства»<sup>1</sup>.

**Социальный аспект.** К основным социальным последствиям, связанным с нарушениями принципов социальной справедливости в экономических отношениях, можно отнести: увеличение доли населения, живущего за чертой бедности; расслоение общества на узкий круг богатых и широкую массу малообеспеченных граждан, — а за этим следует нарастание недовольства населения экономической политикой государства. По мнению специалистов, критическая масса недовольных людей, достаточная для социального взрыва, составляет около  $\frac{1}{3}$  общей численности населения<sup>2</sup>. Точно так же, когда разрыв между низко- и высокооплачиваемыми гражданами приближается к соотношению 1:10, в обществе возникают ситуации напряжения и угрозы безопасности. В благополучных странах стараются сохранить пропорцию 1:8. Причем в Японии и Швеции это соотношение составляет 1:3<sup>3</sup>. Отметим, что по российской экономике в целом заработная плата 10% наиболее высокооплачиваемых работников превышает зарплату 10% наиболее низкооплачиваемых работников в 28 раз<sup>4</sup>. По данным Всероссийского центра уровня жизни по состоянию на 2003 г., удельный вес бедных составляет 20,8% в общей численности населения<sup>5</sup>. Указанные диспропорции показывают на прямую взаимосвязь между социальной обстановкой и соблюдением принципов социальной справедливости в экономических отношениях.

<sup>1</sup> Гуманистические ориентиры России / Редколл.: Л.И. Абалкин [и др.]. — М.: ИЭ РАН, Корпорация «Телевик», 2002. — С. 107.

<sup>2</sup> Яновский Р.Г. Глобальные изменения и социальная безопасность. — М.: Academia, 1999. — С. 44.

<sup>3</sup> Ващекин Н.П., Дзалиев М.И., Урсул А.Д. Экономическая и социальная безопасность в России: Учеб. пособие для вузов. — М.: Моск. гос. ун-т коммерции [и др.], 1999. — С. 111; Проблемы социальной справедливости в зеркале современной экономической теории. — М.: Эдиториал УРСС, 2002. — С. 126.

<sup>4</sup> Шевяков А. Социальное неравенство, бедность и экономический рост // Общество и экономика. — 2003. — № 3. — С. 5.

<sup>5</sup> Бобков В. Российская бедность: измерение и пути преодоления // Общество и экономика. — 2003. — № 3. — С. 24.

**Культурологический аспект.** Социальная справедливость в экономических отношениях, как элемент экономической культуры<sup>1</sup>, тесно взаимосвязана с этнопсихологическими особенностями экономической культуры конкретной страны. В этом смысле мы можем определить социальную справедливость в экономических отношениях как сложившуюся совокупность принципов, приемов и методов осуществления экономической деятельности хозяйствующими субъектами в соответствии с действующими этическими нормами и нравственными правилами экономического поведения. Эти правила должны учитываться при построении формальных правовых норм, законов, нормативных актов. Собственно, это в какой-то мере нашло свое отражение во многих этических кодексах и деловых кредо различных корпораций и профессиональных сообществ. В этих нормативных и конвенциональных документах можно найти такие требования к социальной справедливости в экономических отношениях, как честное отношение к людям, потребителям, партнерам, государству, соблюдение норм профессиональной этики и другие элементы экономической культуры. Особенности социальной справедливости в экономических отношениях как культурной ценности обусловлены многими объективными и субъективными причинами, подталкивающими экономических субъектов к нарушению ее принципов. Такие причины могут быть: экономическими, когда финансовое состояние субъекта и его позиция на рынке вынуждают его идти на игнорирование принципов справедливости; моральными — как ответная реакция субъекта на несправедливые правила экономической игры; правовыми — если несовершенство нормативно-правовой базы создает условия, способствующие нарушению принципов социальной справедливости. Кроме того, следует указать и на такую российскую особенность, как отсутствие долговременного опыта у государства и общества по целенаправленному воспитанию культуры экономических отношений.

**Управленческий аспект.** Социальная справедливость должна быть положена в основу системы мотивации организационного поведения экономических субъектов. Наши исследования природы и сущности внеэкономического (морально-психологического) стимулирования показывают, что материальное стимулирование является справедливым, если оно основывается на оценке фактического вклада работника, а внеэкономическое стимулирование должно ставить своей целью вовлечение и использование потенциала работников. Этим

---

<sup>1</sup> Каждой форме и разновидности человеческой жизнедеятельности соответствует своя культура поведения. Поэтому, рассматривая профессиональную деятельность в сфере экономики, можно с полным правом говорить об экономической культуре, понимая под этим некоторую обобщенную характеристику уровня развития, организации и функционирования экономической системы.

можно объяснить то, что так называемая фьючерсная мотивация работника, осуществляемая до начала трудового процесса, может быть воспринята окружающими как несправедливость, хотя эта мотивация предназначается наиболее перспективным и ответственным работникам.

Обнаружилось, что довольно часто несоблюдение принципов социальной справедливости парадоксальным образом приводит не к снижению экономической эффективности деятельности человека, как следовало бы ожидать, а, наоборот, к ее повышению, — если, например, работник питает надежду на получение в будущем вознаграждения за свой личный вклад в общее дело, надеясь на справедливую оценку в будущем.

Значение управленческого аспекта объясняется еще и тем, что проведение мероприятий по обеспечению социальной справедливости в экономических отношениях требует целенаправленного управления. При этом сложность и многообразие осуществляемых мероприятий предполагают наличие развитой системы управления, направленной на реализацию следующих функций руководства: *аналитической*, включающей оценку реальных и прогноз потенциальных угроз социальной справедливости; *целеполагания* — определение целей и содержания деятельности по обеспечению социальной справедливости; *операционной* — осуществление мероприятий по обеспечению социальной справедливости.

**Организационные, управленческие и межличностные отношения.** Организационные, управленческие и межличностные отношения являются одним из ключевых софт-факторов экономической деятельности. Под этим обычно подразумевают деловые контакты, но поскольку в реальной практике сотрудничества деловые отношения, даже если снять с них эмоциональную окраску, невозможно отделить от межличностных, то в теории организационного поведения и в софт-менеджменте в рассмотрение включают и личные связи, личные контакты, знакомства, социальные зависимости, фамилизм, трайбализм, различные формы влияния и властных интерперсональных отношений.

Нетрудно убедиться в том, что именно личные связи являются наиболее активным фактором из всех перечисленных выше, их можно уподобить дрожжам, ферментам, катализаторам, без которых нельзя организовать сколько-нибудь серьезный бизнес. Известен целый ряд публикаций на эту тему, но мало кто из деловых людей и специалистов по менеджериальным наукам придает значение этому софт-фактору экономической, да и всякой иной деятельности.

В частности, как следует из проведенных М.А. Шабановой социологических опросов слушателей Академии народного хозяйства в 2006 г., менее 40% респондентов из числа высшего управленческого персонала придают значение умению устанавливать деловые контак-

ты с нужными людьми и указали на необходимость наличия нужных связей в деловых и властных структурах. Это означает, что 60% топ-менеджеров либо не отдают себе отчета в роли и значении этого ключевого фактора экономической деятельности, либо не хотят признаться в том, что им часто приходится, прибегая к помощи друзей или зависимых от них лиц, действовать вопреки административным нормам и правоустанавливающим документам. Правда, приведенные выше цифры сами по себе ни о чем не говорят, поскольку вопросы в закрытой анкете были сформулированы не слишком корректно, более того, в этих вопросах содержалась явная подсказка. В наших исследованиях, проведенных за последние 15 лет, такой подсказки не было, и только около 6% респондентов из числа управленческого персонала высшего и среднего звена управления указали на важность межличностных отношений и личных связей. Опрос поводился среди слушателей системы бизнес-образования, обучавшихся в Центре подготовки менеджеров в РЭА им. Г.В. Плеханова, ИППС ГУ ВШЭ, ИППС МГТУ им. Н.Э. Баумана, Международном университете бизнеса и управления МГУ.

В итоге мы приходим к выводу о фундаментальном значении в управлении организационным поведением такого фактора, как личные связи, — иными словами, согласно Д. Карнеги, умения влиять на людей и завоевывать друзей, что позволит нам проникнуть в природу организационного поведения и организаторской деятельности.

### **Контрольные вопросы**

1. Назовите, что понимается под факторами производства и ресурсами экономической деятельности в современной экономической теории, теории стратегического менеджмента и организационного поведения.
2. В чем состоит принципиальное различие таких факторов экономической деятельности, как Информация и Знания?
3. Раскройте сущность фактора Неопределенность.
4. Каким образом влияют на экономическую деятельность такие факторы, как Время и Пространство?
5. Что понимается под покупательной способностью как фактором экономической деятельности?
6. Поясните содержание такого фактора, как Дух предпринимательства.
7. Каким образом Ответственность и Экономическая свобода влияют на экономическую деятельность?
8. Могут ли социально-экономические институты выступать в качестве факторов экономической деятельности?
9. Что такое софт-факторы экономической деятельности?
10. Какова роль социальной справедливости в отношениях субъектов экономической деятельности?
11. Чем различаются организационные, управленческие и межличностные отношения?

## 2. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ И ОРГАНИЗАТОРСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

---

В теории организационного поведения проблема организаторской деятельности, т.е. деятельности руководителя, занимает одно из центральных мест. Рассмотренные в предыдущем разделе факторы экономической деятельности позволяют дать достаточно убедительные ответы на вопросы о природе, значении, сущности и содержании организаторской деятельности. Несмотря на то что вопрос о сути деятельности руководителей имеет принципиальное значение для управления поведением людей в организации, окончательный ответ на него пока еще не получен. К настоящему времени выпущено много учебных пособий и монографий по общему и стратегическому менеджменту, управлению персоналом и организационному поведению, где подробно говорится о требованиях, предъявляемых к руководителю, о методах профессионального отбора, о повышении квалификации и оценке эффективности управленческого труда, об оценке эффективности руководства и многом другом, но все авторы проходят мимо фундаментального по своей важности вопроса — а в чем, собственно, состоит коренное отличие работы руководителя от всех иных видов деятельности.

Разобраться в этом вопросе тем более важно, что, согласно Дж. Оуэну, мы должны, заботясь о профессиональной подготовке менеджеров, не только дать им основополагающие знания и практические навыки, но и выработать у них *концептуальное понимание сути профессии*<sup>1</sup>. Эта принципиальная предпосылка, конечно, правильная, но вся беда в том, что не ясно, как ее осуществить; ведь различные школы менеджмента абсолютно противоположным образом подходят к пониманию сущности и содержания организаторской деятельности.

Оговоримся сразу, что, говоря об организаторской деятельности и «организаторах», мы будем иметь в виду как предпринимателей, так и менеджеров. Термин «менеджер» мы, как было сказано выше, употребляем в узком смысле слова, только как эквивалент понятия «руководитель совместной деятельности людей». Даже если у должностного лица есть всего лишь один подчиненный, он в принципе должен взять на себя все функциональные обязанности руководителя. Что касается термина «предприниматель», то, не вступая в дискуссию по поводу отличия «предпринимателя» от «биз-

---

<sup>1</sup> Оуэн Дж. Голая правда о менеджменте. — М.: ФАИР-ПРЕСС, 2003. — С. 175.

несмена», мы будем использовать оба этих термина как синонимы. Правда, некоторые специалисты склонны различать эти понятия: при необходимости читатель может ознакомиться с точкой зрения на этот предмет Л.И. Евенко, изложенной в предисловии к книге «Основы менеджмента»<sup>1</sup>, или с мнением Ф.М. Русинова, представленном в учебнике «Менеджмент»<sup>2</sup>. Ведь и предприниматель, и бизнесмен, в конце концов, занимаются организацией определенного дела, прикладывая для достижения своих целей соответствующие усилия.

Начнем с того, что попытаемся определить, в чем состоит действительная сущность предпринимательской деятельности. Сделать это, казалось бы, совсем нетрудно, достаточно обратиться к емкой формуле Й. Шумпетера: *предпринимательство — это создание новых комбинаций из известных факторов производства*. Отметим только, что Й. Шумпетер имел в виду всего лишь три известных в то время классических фактора: Труд, Земля и Капитал, — тогда как мы описали в предыдущем разделе более десятка различных факторов, хотя вряд ли и нам удалось охватить в нашем перечне все возможные факторы или ресурсы экономической деятельности. Однако, даже если число всевозможных факторов производства, а следовательно, и их комбинаций на самом деле несравненно больше, чем это представлялось Й. Шумпетеру, сути дела это не меняет.

Приняв за основу мнение Й. Шумпетера, необходимо сделать несколько замечаний по поводу самого определения используемых в теории организационного поведения научных понятий.

Во-первых, как бы ни старались теоретики найти всех устраивающую дефиницию понятия «*предпринимательство*», оно в любых вариантах представляет собой свободное занятие, — это скорее азартная игра, чем профессиональная деятельность. Кстати, книжка американского обозревателя Д. Мак-Дональда, посвященная анализу рыночного поведения ведущих фирм США, так и озаглавлена: «Игра называется бизнес»<sup>3</sup>.

Во-вторых, предпринимательство как азартное в своей основе занятие может принимать различные формы. В самом крайнем случае, когда в ход запускается всего лишь один фактор, скажем, деньги, тогда бизнес идет наподобие игры в «орлянку», «очко» или бросание костей. Такие игры не требуют от игрока ни глубоких знаний, ни большого опыта, ни умений, ни понимания. Точно так же и вырож-

---

<sup>1</sup> Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М.: Дело, 1998.

<sup>2</sup> Менеджмент (Современный российский менеджмент): Учебник / Под ред. М.Л. Разу и Ф.М. Русинова. — М.: ФБК-ПРЕСС, 1998.

<sup>3</sup> Мак-Дональд Д. Игра называется бизнес. — М.: Экономика, 1979.

денный бизнес: достаточно только рискнуть и купить ценные бумаги, облигации, либо билеты «мавродики» или валюту, положить деньги на депозит в банк или в паевые инвестиционные фонды, и больше ничего не надо делать, дальше все пойдет, как в свое время в рекламе «Русского дома Селенга»: «Мы сидим, а денежки идут!» — говорят два рыбака. Другой полюс предпринимательской деятельности — это очень сложная игра, аналогичная преферансу, бриджу или покеру; игрок должен много знать, многое уметь, да еще и обладать специфическими качествами личности, собственно теми, которые мы назвали духом предпринимательства, или предпринимательскими способностями. Разумеется, в этом случае предпринимателю понадобятся также и организаторские способности, присущие всякому эффективному менеджеру.

К анализу организаторской деятельности мы сейчас и перейдем. Изучение научной литературы по психологии менеджмента и организационному поведению позволяет сделать следующий вывод: все специалисты в настоящее время единодушно признают тот факт, что менеджмент, понимаемый как руководство совместной деятельностью в организациях, является сугубо профессиональным занятием, однако теоретики до сих пор не могут договориться о том, что же является действительным содержанием этой профессии, каковы трудовые функции и функциональные обязанности руководителя.

Повторим еще раз, что вся работа по отбору, ориентации, расстановке руководящих кадров, их обучению, повышению квалификации и переподготовке, выдвижению специалистов на руководящие должности, аттестации и оценке их деятельности должна строиться на понимании специфики их работы. Чтобы правильно организовать труд руководителей, рекомендовать им наилучшие приемы руководства, задать критерии качества и эффективности труда, объективно оценивать достоинства того или иного стиля руководства, необходимо, прежде всего, определить, в чем же именно заключается сущность этой профессиональной деятельности.

Попытки дать ответ на вопрос о природе, сущности, содержании и значении труда менеджера предпринимались неоднократно, но ответы были крайне противоречивыми. В теории менеджмента за сто прошедших лет были предложены самые различные модели деятельности руководителя, но легко увидеть, что все они страдают редуционизмом, поскольку каждая из подобных локальных моделей отражает лишь одну сторону, одну грань этой уникальной профессиональной деятельности.

До недавнего времени некоторые западные да и наши специалисты по научной организации труда и управления придерживались мнения теоретиков *scientific management* и вслед за ними упорно пы-

тались доказать, что занятие руководством совместной деятельностью людей в организации — это всего лишь должностная обязанность высококвалифицированного специалиста. Все упорно повторяли известную формулировку: «Чтобы управлять, нужно быть компетентным, нужно досконально знать дело», — но ведь это значит, что руководителю необходимо обладать глубокими и прочными знаниями в самых различных областях техники и технологии, экономики, банковского дела, организации производства, маркетинга, логистики, управления персоналом, управления проектами, трудового и предпринимательского права, информационных технологий и пр., что вряд ли возможно, а скорее всего и не нужно. Ведь вполне очевидно, что требовать глубоких знаний и компетентности от менеджеров любого уровня в этих и во многих других актуальных вопросах, относящихся к функционированию современного предприятия, совершенно бессмысленно: ни один человек не в состоянии досконально разбираться во всех этих проблемах и обладать для этого необходимыми знаниями.

Иногда утверждают, что руководство совместной деятельностью функционально связано с уровнем квалификации специалиста: по мере роста профессионализма и компетентности специалист добивается в организационной иерархии определенного должностного статуса, расширяются его обязанности и тогда ему в помощь даются подчиненные. В действительности прямая зависимость между уровнем квалификации и руководящей должностью наблюдается далеко не всегда. Пытаясь понять сущность и содержание деятельности руководителя, безотносительно к уровню руководства в организационной иерархии, мы ставим вопрос не о профессиональной компетентности специалиста, а об *управленческой компетентности* менеджера. Известны разные подходы к построению модели руководителя, основанные на различных концепциях сущности, содержания и психологического строения этой специфической деятельности. Постараемся дать им краткое описание.

Обобщенной моделью менеджмента в хозяйственных организациях или социально-экономических системах служит представление о менеджменте как о социальном институте, взаимодействующем с другими общественными институтами в политической, социальной, идеологической, научно-технической, производственной, культурно-духовной и других сферах общественной жизни. В этой модели руководитель выступает просто как деперсонифицированный носитель властных отношений, а все психологические моменты, связанные с софт-факторами экономической деятельности, во внимание не принимаются. В теории общего и стратегического менеджмента представление о менеджменте как социальном институте было дано

Р. Джонстоном, Ф. Кастом и Д. Розенцвейгом, но эта модель широкого распространения не получила<sup>1</sup>.

Если в поисках научно обоснованных ответов на вопрос о сущности руководства мы обратимся к теоретическим положениям современного менеджмента, то в литературе по теории управления обнаружим два соперничающих между собой концептуальных подхода к управлению организациями: неорационалистический и индетерминистический.

В рамках *неорационалистического подхода* развиваются идеи организационного проектирования систем управления, при этом предполагается, что оптимальное управление станет возможным, если будут выполнены следующие условия:

- цели системы и ее подсистем точно сформулированы и согласованы друг с другом;
- права, обязанности, функции руководства распределены между всеми участниками хозяйственной деятельности непротиворечивым образом;
- известны или, по крайней мере, могут быть выявлены закономерности поведения субъектов экономической деятельности;
- построена модель социально-экономической системы, в которой эта деятельность протекает;
- заданы количественные критерии эффективности экономической деятельности или целевые функции в аналитическом виде<sup>2</sup>.

По сути дела, эти условия представляют собой собрание постулатов, заимствованных из старых формально-рационалистических идей Ф. Тейлора и его последователей, которые любят сравнивать правильно работающее предприятие с механизмом часов: «Предприятие должно быть отлажено и работать как часы!» Как известно, марксистски ориентированные политэкономы не критично перенесли этот принцип на все народное хозяйство, которое, по их мнению, должно работать по единому плану, как один большой завод или фабрика. Наиболее развернутое воплощение в наши дни эта идея получила в теории «идеальной бюрократии» М. Вебера и в работах Г. Саймона, который пытался построить рациональную модель менеджмента, соединив концепцию «научного менеджмента» с психологической теорией бихевиоризма, сводящей все сложнейшие формы организационного поведения к простейшей схеме «стимул — реакция». Г. Саймон заложил также представление об алгоритмах управления, позволяющих принимать типовые решения и выбирать

<sup>1</sup> Джонстон Р., Каст Ф., Розенцвейг Д. Системы и руководство. — М.: Советское радио, 1971.

<sup>2</sup> Русинов Ф.М., Никулин Л.Ф., Фаткин Л.В. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений. — М.: ИНФРА-М, 1996.

управленческие воздействия в строгом соответствии с заранее заданной на все случаи жизни инструкцией<sup>1</sup>.

*Индетерминистический подход* основан на изучении свойств активных целеустремленных сложных систем, в функционировании которых решающее значение приобретает фактор неопределенности. Родоначальником этого подхода называют И. Пригожина, предложившего теорию хаососложности применительно к социальным системам. В своих теоретических построениях он исходил из того факта, что неопределенность в социальных системах обусловлена психологической природой человека и иррациональными мотивами организационного поведения<sup>2</sup>. Это положение нашло подтверждение в теории системных исследований, где показано, что все хозяйственные организации относятся к классу недетерминированных систем. О свойствах таких систем подробно говорится в учебнике «Менеджмент»<sup>3</sup>.

Модели менеджмента, способные отразить перечисленные свойства недетерминированных социальных систем, строятся на фундаментальных принципах системных исследований. Два таких принципа, как принцип системной редукции и принцип локально-интегративной связности, находятся в отношении взаимной дополнителности, согласно общесистемному принципу Нильса Бора. С одной стороны, люди, эти атомарные системообразующие элементы социальной системы, входя в организацию, теряют свободу выбора, или, иными словами, степени свободы организационного поведения. Происходит это под влиянием известных институциональных ограничений, и именно поэтому ожидаемое организационное поведение легко предусмотреть и описать; с другой стороны, чтобы достоверно предсказать поведение людей в организации и поведение организации в целом, нужно знать законы поведения каждого ее члена. Однако, поскольку истинные закономерности человеческого поведения до сих пор не познаны, более того, современные психологии все более склоняются к мысли о существенной иррациональности индивидуальной экзистенции человека, следовательно, рационалистические модели поведения людей в организации страдают крайним редукционизмом.

К сожалению, в современной теории менеджмента идеи индетерминизма распространения пока не получили. Более того, большинство теоретиков менеджмента разделяют общее мнение ученых-эко-

---

<sup>1</sup> Саймон Г. А., Смитбург Д. У., Томпсон В. А. Менеджмент в организациях. — М.: Экономика, 1995.

<sup>2</sup> Пригожин И., Стенгерс И. Порядок из хаоса: Новый диалог человека с природой. — М.: Прогресс, 1986.

<sup>3</sup> Менеджмент (Современный российский менеджмент): Учебник / Под ред. М. Л. Разу и Ф. М. Русинова. — М.: ФБК-ПРЕСС, 1998.

номистов о недопустимости так называемого «психологизма» как в теории управления, так и в экономике и социологии<sup>1</sup>.

В общественных науках, как нетрудно убедиться, давно преобладает догма, что экономические явления следует объяснять исключительно экономическими же факторами, социальные — социальными, исторические — историческими, а управленческие проблемы — менеджериальными понятиями, многие из которых берут начало из кибернетики, например, модель системы и метод «черного ящика», обратная связь, входные стимулы и выходные отклики системы, иерархические и сетевые структуры организации, цели и средства деятельности. Что касается исследователей, работавших в области теории «человеческих отношений», или тех, кто трактовал менеджмент и руководство совместной деятельностью как искусство, то их работы до последнего времени игнорировались, как недопустимые попытки встать на позиции «редукционизма» и «психологизма».

Тем не менее такие авторы, как социолог С. Московичи, экономисты Дж. Бьюкинен, Г. Беккер и некоторые другие неонституционалисты, пытаются противостоять устоявшемуся в классической экономике подходу, утверждая, что сама экономика — это наука о социальном поведении людей, и поэтому в основе экономической деятельности лежат закономерности психической деятельности человека. Все регуляторы организационного поведения: цели, планы, структуры, алгоритмы, диспозиции, установки, ценностные ориентации, мотивы экономической деятельности, механизмы обмена ресурсами и даже процессы выбора в условиях рыночных отношений — в своей первооснове подчинены законам общей и социальной психологии. Аналогично такие важнейшие общепризнанные дисциплины, как управление человеческими ресурсами, теория принятия решений, организационная конфликтология и организационное поведение, в конечном счете, базируются в своих концептуальных основах на психологических закономерностях человеческого поведения.

Как только под влиянием современных исследований в области социотехнических систем, социодинамики, теории организационного поведения и стратегического менеджмента пришло понимание того, что при анализе социально-экономических систем социальное можно отделить от психического лишь в абстракции, в общей теории

---

<sup>1</sup> Обращает на себя внимание тот факт, что многие экономисты, если и не приветствуют, то все же согласны признать достижения так называемого экономического империализма, под которым понимается проникновение идей и методов экономической науки в другие области научного знания, а вот относительно «психологического империализма» большинство единодушно против. См.: Петросян Д.С., Фаткина Н.Л. «Экономический империализм» и метатеория управления поведением человека // Ответственные науки и современность. — 2009. — № 1.

управления появился лозунг о возрастании роли человеческого фактора, а затем была предложена, правда, скорее, на периферии науки, чем в потоке мейстрима, концепция софт-менеджмента. Тогда-то и возник вопрос о роли и значении «мягких» факторов производства и управления, таких как корпоративная культура, имидж и репутация фирмы, достоинство, честность, доверие, легитимность, благонадежность, лояльность и другие нравственно-этические характеристики организационного поведения, описанные в предыдущем разделе.

В теории менеджмента идеи индетерминизма, принятые с некоторыми оговорками в неоинституционализме, полного признания до сих пор не получили. Распространенные модели менеджмента построены на наиболее известных в экономической науке теориях — кейнсианской, монетаристской, неоклассической, неорационалистической, кибернетической и пр. Примечательно, что все эти модели, так или иначе, базируются на представлениях о классических факторах производства, или материальных активах экономической деятельности, но далеко не во всех моделях менеджмента находят себе место софт-факторы, относящиеся к процессам руководства.

Мы рассмотрим далее лишь те конструкции, которые получили название локальных моделей руководства. О такой локальной модели менеджмента, как *социальный институт*, было сказано в начале данного раздела. Теперь перейдем к одной из самых распространенных моделей деятельности руководителя — так называемой *функциональной модели*, в которой содержание труда руководителя пытаются описать посредством перечисления функций руководства<sup>1</sup>. Представление о пяти функциях управления, как известно, принадлежит А. Файолю, но с тех пор перечень этих функций у разных авторов все пополняется новыми, и сейчас их количество превышает два десятка. Каждый аналитик предлагает свою классификацию, и это, пожалуй, дает и нам право вынести на обсуждение свою собственную типологию, но только речь в ней пойдет не о функциях управления, а о функциях руководства.

Начнем с *функции представительства*, о которой редко и мало что говорится в учебных пособиях. Руководитель любого подразделения или организации в целом выступает во внешней среде как полномочный представитель своего коллектива. На переговорах, совещаниях, презентациях он играет роли дипломата, политика, иногда третейского судьи, медиатора и фацилитатора при разрешении организационных конфликтов и спорных вопросов. Два таких социально-психологических параметра, как личностный авторитет и социальный статус должностного лица, облеченного властными полномочиями, помогают ему выполнять эти функциональные обязанности.

---

<sup>1</sup> Русинов Ф.М., Никулин Л.Ф., Фаткин Л.В. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений. — М.: ИНФРА-М, 1996.

Следующая функция руководства — *аналитическая*. Прежде чем приступить к делу и принимать управленческие решения, руководитель должен разобраться, в том, что, собственно, происходит, каковы имеющиеся возможности, что можно, а чего не стоит или вообще нельзя делать.

Затем следует постановка целей — *функция целеполагания*, которая достаточно подробно описана в специальной литературе. Здесь необходимо обратить внимание на свойство многоцелевой направленности недетерминированных социально-экономических систем и те последствия, которые это свойство вызывает. Иерархическое дивизиональное строение любой организации ведет к конфликту целей различных ее звеньев и уровней иерархии. В теории конфликтологии такие конфликты называют позиционными, но рекомендации по разрешению организационных конфликтов большей частью не приводят к успеху, просто по той причине, что конфликты целей в сложной системе принципиально не разрешимы и обусловлены не столько различиями в иерархическом статусе и структурных позициях участников конфликта, сколько эгоистической природой человека.

Проблема экономического эгоизма оживленно дебатруется в научной литературе. При этом под экономическим эгоизмом понимаются стремления и актуальное поведение, которые инициируются ценностными ориентациями экономического субъекта, приводящими к преобладанию в его экономическом поведении своекорыстных собственнических интересов вопреки интересам и потребностям других экономических субъектов — людей, социальных групп и общностей. Некоторые авторы, объявив борьбу с экономическим эгоизмом, забывают о том, что он проявляет себя двояко: как негативно, так и позитивно.

Разумеется, сущность рыночной экономики — это конкуренция в удовлетворении личных и групповых, эгоистичных по своей природе потребностей, поэтому экономический эгоизм имманентен рынку, и его на практике невозможно полностью искоренить, а следует лишь свести к допустимому минимуму. Следовательно, нужно говорить о достижении хотя бы *рационального экономического эгоизма*, ограниченного этических принципами взаимопомощи, сотрудничества и доверия между экономическими субъектами, которые ради достижения собственных целей не будут игнорировать чувства, интересы и права других субъектов.

С другой стороны, рыночные отношения принципиально построены на эгоизме экономических агентов. Адам Смит со своей идеей о роли «невидимой руки рынка» в накоплении богатства общества прямо утверждал позитивную роль того, что мы называем экономическим эгоизмом. Предоставьте каждому максимизировать свою личную выгоду, и тогда руководимые невидимой рукой Провидения,

все люди, стремясь удовлетворить своекорыстный интерес, будут увеличивать общественное богатство. В этом А. Смит был солидарен с французским энциклопедистом Гельвецием, который заявлял, что эгоизм изначально присущ человеку, является не только его естественным свойством, но и главным фактором общественного развития. Отсюда французский экономист В. де Гурнэ и вывел свою знаменитую формулу: «*laissez passer, laissez faire!*», т.е. в вольном переводе: «позволяйте, не мешайте, пусть все идет, как идет!»<sup>1</sup>.

Довольно странно, что, будучи солидарны друг с другом, эти ученые мужи не придали значения мудрой мысли Блеза Паскаля, который еще за сто лет до них писал: «Люди ненавидят друг друга, — такова их природа. И пусть они пытаются поставить своекорыстие на службу общественному благу, — эти попытки только лицемерие, подделка под милосердие, потому что в основе основ все равно лежит ненависть»<sup>2</sup>.

В условиях глобализации сторонники идеи постиндустриального общества говорят о необходимости противопоставить экономическому эгоизму экономический альтруизм. Но что нужно сделать ради достижения общественных отношений, построенных на альтруизме?

Все социальные утописты, начиная с Платона с его идеей создания «Государства философов», а за ним Т. Кампанелла, Томас Мор, Р. Оуэн, К.А. Сен-Симон, Ш. Фурье, К. Маркс и Ф. Энгельс, и до наших идеологов, рисовавших заманчивые картины будущего коммунистического общества, непременным условием осуществимости предлагаемых ими идеальных общественных устройств, ставили *формирование нового человека*, готового все свои жизненные цели и интересы подчинить достижению общественного блага. Парадоксальным образом все эти мыслители, постоянно апеллируя к законам диалектики, оставляли без внимания то обстоятельство, что жизненные процессы протекают в развитии и преодолении противоречий, в конфликтах, в отрицании отрицания, в единстве и борьбе противоположностей. Следовательно, согласовать цели и интересы индивида, группы, организации, общества и государства и создать бесконфликтные группировки и общности принципиально невозможно.

Кстати, этот факт подтвердил путем математических выкладок М. Месарович с соавторами, достаточно убедительно показав, что в иерархической многоуровневой системе при наличии ограничений на ресурсы общая выгода всей системы, как бы мы ее ни измеряли, не равна сумме частных выгод каждого отдельного узла или активного элемента системы<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Аникин А.В. Юность науки. — М.: Политиздат, 1985. — С. 149.

<sup>2</sup> Паскаль Б. Мысли // Библиотека всемирной литературы. — Серия первая. — М.: Художественная литература, 1974. — С. 182.

<sup>3</sup> Месарович М., Мако Д., Такахара И. Теория иерархических многоуровневых систем. — М.: Мир, 1973. — С. 157.

Из этого фундаментального положения теории иерархических систем следует, что если какой-нибудь локальный узел или иерархический уровень системы, пытаясь максимизировать собственную выгоду, начнет преследовать лишь свои цели и интересы, то такое поведение может разрушить всю систему. Этот вывод тем более верен, что в иерархической структуре действует правило: цели низшего уровня являются средством достижения цели высшего уровня иерархии. Это правило полностью соблюдается, к примеру, при построении «морфологического ящика» Цвикки или в других социотехнических моделях, но постоянно нарушается в социальных системах. Поскольку каждый член организации (за редким исключением, разумеется) стремится максимизировать собственное благополучие, общие цели и выгоды организации могут серьезно пострадать.

Не удивительно, что в так называемой плановой экономике функция *планирования* возводилась в центральное звено управления, хотя на самом деле она ни более ни менее важна, чем все остальные. Да и полноценного планирования вообще никогда не было, а то, чем занимался Госплан, Р. Акофф называет ретроспективным планированием. В «Основных направлениях развития народного хозяйства...», принимаемых съездом КПСС через каждые пять лет, указывались, в сущности, только целевые показатели с учетом некоторой допустимой «вилки», а далее следовали общие призывы к улучшению основных качественных характеристик хозяйствования. При этом игнорировался тот факт, что настоящий план должен, помимо целевых показателей, указывать на средства достижения поставленных целей и на те действия, которые с помощью этих средств необходимо будет произвести, чтобы добиться выполнения плана. А только такие методы и заслуживают названия *программно-целевого планирования*.

Разумеется, в теории менеджмента известен стратегический принцип управления *Management by Objects*, т.е. управление посредством задания целей, когда руководителю остается только задать цель деятельности, а все остальное подчиненные сделают сами, но для этого, разумеется, необходимо, чтобы коллектив достиг высочайшего уровня социального развития, и вслед за этим заработали механизмы групповой самоорганизации, управляющие организационным поведением. Это, конечно, легко в теории, но крайне редко удается на практике. Управлению по целям препятствует свойство многоцелевой направленности, которое характерно для социальных систем. В многоуровневой иерархической системе, да еще отличающейся дивизиональным строением, каждый уровень и каждый блок системы стремится к достижению своих локальных целей, отодвигая общие интересы организации на второй план.

Функция *прогнозирования* возможных последствий реализации плана — пожалуй, самая сложная и трудно реализуемая функция, поскольку из-за действия фактора неопределенности в социальных системах невозможно хоть с какой-либо точностью предвидеть, как будут развиваться события по мере разработки и осуществления намеченных планов и каковы будут возможные последствия и неожиданные артефакты.

Примечательно, что в многочисленных научно-практических трудах и методических рекомендациях по составлению бизнес-планов о прогнозировании возможных последствий выполнения или, что не менее важно, невыполнения планов ничего не говорится.

Участникам острых дискуссий о достоинствах методов долгосрочного прогнозирования всегда следовало бы вспоминать шутку Ходжи Насреддина, о том, как по поручению эмира он подрядился за двадцать лет обучить своего ишака читать Коран при условии, что если он не научит ишака, то эмир пригрозил отрубить его хозяину голову. Друзья Ходжи Насреддина, которым он об этом рассказал, были в ужасе, но тот успокоил их, заявив: «За двадцать лет непременно кто-нибудь да умрет: либо я, либо эмир, либо ишак!» Вероятно, такого же решения задач предвидения придерживаются прогнозисты, рассчитывая на то, что в долгосрочной перспективе об их прогнозах никто и не вспомнит. Кстати, так оно и получается, достаточно обратиться к прошлым прогнозам Римского клуба, комиссий ЮНЕСКО, отечественным планам долгосрочного развития народного хозяйства на двадцать пять лет вперед, — практически ничего из обещанного ими не осуществилось.

Функция *организации* состоит в том, чтобы обеспечить и наилучшим образом соединить все необходимые для достижения общесистемных целей ресурсы, материальные и нематериальные активы.

Функция *координации*. В работах по теории менеджмента очень часто путают координацию с кооперацией, считая, что кооперированная совместная деятельность эквивалентна координированной. П. Друкер приводит анекдотический пример, опровергающий это заблуждение. Маленькому мальчику впервые в жизни подарили длинные брючки, — завтра ему идти первый раз в первый класс, мальчик примерил обновку, вышел похвалиться перед всей семьей, но тут все расхохотались, а мальчишка расплакался. Брючки оказались ужасно длинные, на целых три дюйма, и он выглядел в них, как клоун. Но родные быстро его утешили: ложись спать, а мы быстро все сделаем, как надо. Отмерили три дюйма и решили подшить. Мальчик уснул, повесив брючки на спинку стула. Первой освободилась старшая сестра, отрезала три дюйма и подшила. Потом подошла мама и проделала ту же операцию, потом подошла тетя и отрезала свои три дюйма, потом... Утром мальчик натянул брючки и оказался

в коротких штанишках. Смотрите! Совместный труд был кооперированным, все члены семьи стремились к одной цели, действовали одним способом, а в итоге уничтожили конечный результат труда.

Следовательно, функция координации заключается в том, чтобы сказать всем исполнителям *Кто, Что, Как, Когда, Где* должен делать? Есть еще два важных вопроса, о которых обычно забывают: *Зачем и Почему?* В наших условиях их почти никогда не задают, а если и задают, то не получают ответа, а вот в японском менеджменте эти вопросы выходят на первый план. Работа в японской компании начнется только после того, как все участники совместной деятельности и другие заинтересованные лица получат исчерпывающие ответы на все вопросы, убедятся в важности задания и продумают все до мельчайших деталей.

Функция *контроля* сводится к проверке *Кто, Что, Как, Когда, Где* делает?, а вопросы *Зачем и Почему?* тут уже отходят на второй план. Контроль настолько сильно связан с аналитической функцией, что само по себе это обстоятельство заставляет задуматься: можно ли в действительности однозначно выделить описываемые здесь функции руководства в качестве самостоятельных единиц структурного строения организаторской деятельности.

Функция *информирования*. В иерархических структурах управления информация, передаваемая по коммуникационным каналам, претерпевает существенные искажения. Оценки потерь информации в иерархических структурах у разных авторов сильно колеблются, но, вероятно, можно принять, что в среднем до верхних уровней управления от нижних доходит не более 5% сведений. Но гораздо важнее тот факт, что по мере продвижения вверх информация тщательно препарируется, и начальству докладывают только то, что оно и предпочитает услышать. Низовые работники хорошо помнят, что гонцам несчастья обычно отрубали головы, а доносчику доставался первый кнут. В результате «...большинство руководителей большую часть своего времени имеет дело не с обычными ясными и достоверными фактами, а с многозначными неопределенностями»<sup>1</sup>.

Со своей стороны, руководство организации, владея эксклюзивной информацией, вовсе и не собирается делиться ею с нижестоящими работниками, чтобы те раньше времени не узнали о далеко идущих замыслах высшего управленческого персонала, о рискованных инновационных планах, особенно о тех проектах, которые связаны с будущим значительным сокращением штатов, или со снижением расценок и увеличением норм выработки. Понятно, что такая информация о замыслах руководства организации, доведенная до

---

<sup>1</sup> Страссман П.А. Информация в век электроники: Проблемы управления. — М.: Экономика, 1987. — С. 67.

исполнителей раньше времени, быстро подорвет их энтузиазм и служебное рвение, да еще и негативно повлияет на доверие к начальству и лояльность персонала.

Функция *мотивации* является предметом постоянных споров и позиционных конфликтов между руководителями подразделений, профсоюзными органами и работниками отделов управления персоналом, труда и зарплаты и пр. В идеале эффективный руководитель ни при каких условиях не согласится выпустить из своих рук проблему мотивации, передоверив ее функциональным службам, и тем самым потерять сильные рычаги влияния на организационное поведение своих подчиненных.

Между специалистами по менеджменту развернулась дискуссия по поводу пресловутого метода «кнута и пряника». В известном учебнике М. Мескона и др. метод «кнута и пряника» объявляется ушедшим в прошлое. В условиях современного производства материальные стимулы теряют эффективность, а привычные формы морального вознаграждения вообще перестали работать. По этой причине, утверждают авторы учебника, нужно искать новые решения проблемы мотивации в психологическом аспекте. С таким выводом, пожалуй, еще можно согласиться, но вот исходная предпосылка вызывает возражение. Метафорическая формулировка «кнут и пряник» не меняет своей сути при любых стимулах и мотивах, иначе говоря, все, что не кнут, то пряник, а все, что не пряник, то кнут. Разумеется, нужно только учитывать существенное изменение системы ценностей и предметов потребностей членов организации, управляющих их организационным поведением.

Еще о двух функциях руководства крайне редко упоминается в научных трудах по менеджменту, — это чувство личной ответственности и воспитание. С формальной точки зрения руководитель несет личную *ответственность* за состояние и конечные результаты деятельности коллектива своего подразделения. Но понятие ответственности очень неопределенное и смысл его по большей части не ясен. Отметим только, что в психологическом плане личная ответственность есть не что иное, как отсроченная угроза. Над каждым руководителем висит как бы на ниточке дамоклов меч ответственности, причем неизвестно, кто, когда и по какой причине эту ниточку перережет. Правда, даже небольшой опыт руководства учит должностных лиц, как перекладывать ответственность на низшие уровни управления, а на себя брать исключительно властные полномочия. Поговорки «Во всем виноват стрелочник» и «Ищем крайнего» употребляются менеджерами как раз в подобных случаях.

На руководителя любого иерархического уровня возлагается ответственная обязанность быть полномочным представителем своего коллектива во внешнем окружении. По понятным причинам лица,

заинтересованные в деловых контактах, предпочитают договариваться с первым лицом, а не с его заместителями. Точно так же и на разного рода ответственных презентациях, совещаниях и переговорах вышестоящие начальники считают ниже своего достоинства иметь дело с заместителями, они готовы контактировать исключительно с руководителем организации. Достоинство представлять и отстаивать интересы организации — это задача, требующая от руководителя не только хорошей подготовки и обширных знаний, но и специфических личностных и менеджерских качеств.

Что касается функции *воспитания*, то технократически ориентированные менеджеры, коих в отечественных организациях, как показывают результаты некоторых социологических обследований, подавляющее большинство, не уделяют ей особого внимания<sup>1</sup>. Это легко объяснить. Во-первых, их этому не учили ни в высшей школе, ни в системе бизнес-образования; во-вторых, они сами не придают этому делу должного значения; в-третьих, воспитание взрослых людей, как это следует из методологии и принципов андрагогики, процесс длительный, а желаемые результаты не гарантированы, поскольку не все зависит от воспитателя. Здесь определяющее влияние на организацию воспитательной работы руководителей оказывает условие краткосрочности: вся организация экономической деятельности на микроэкономическом уровне подчинена темпоральным ограничениям. Тоффлеровские трансенции не позволяют строить далеко идущие планы, и уж тем более инвестировать большие суммы в те долгосрочные проекты, сроки окупаемости которых превышают несколько лет. Разумеется, сказанное не относится к долгосрочным национальным программам и проектам, которые финансируются из государственного бюджета, — тут наоборот, сроки под любыми предложениями затягиваются на долгие годы. Поскольку глобализация приводит к усилению фактора неопределенности, возрастают турбулентность и неравновесность социально-экономических систем, а в условиях тоффлеровских трансенций нет причин заботиться о воспитании своих подчиненных, — проще прибегнуть к проверенным приемам манипуляции. Намного легче воспользоваться проверенным примитивным методом «кнута и пряника», чтобы там ни говорили М. Мескон и его соавторы.

На этом мы завершаем перечень функций руководства, хотя вряд ли нам удалось перечислить все функциональные обязанности, возложенные на руководителя. Теоретики менеджмента давно ведут спор о том, сколько вообще можно насчитать функций управления. У Анри Файоля было всего пять функций, правда, он представил их

<sup>1</sup> Кричевский Р. Л. Если вы руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. — М.: Дело, 1998.

в агрегированном виде, а если внимательнее познакомиться с его расшифровкой каждой функции, то становится ясно, что эта пятерка включает в себя и некоторые другие, выделенные теперь уже нами отдельно.

По поводу споров между разными авторами, которые предложили свои классификации функций управления в собственной интерпретации, стоит привести следующее замечание Чарли Чаплина: «Всего существует около трехсот книг по теории смеха, мне довелось прочитать большинство из них, но я не встретил ни одного человека, который, изучив все эти книги, сумел бы рассмешить хотя бы одного зрителя!»

То же самое можно сказать и о содержании учебников по теории общего и стратегического менеджмента. Их число уже перевалило за несколько сотен, но на практике все предлагаемые вниманию читателя теории, модели и методические рекомендации не срабатывают. Можно, к примеру, сколько угодно вести научные дискуссии на тему, сколько же всего существует функций руководства или принципов управления, но модель менеджмента, пригодную для практического использования, так и не удается построить: приходится иметь дело со слишком многими факторами и прежде всего с человеческим фактором. Историк Робин Коллингвуд, социолог Эрих Фромм, врач и философ Альберт Швейцер одинаково подчеркивают в своих трудах, получивших мировую известность, то обстоятельство, что человек глубоко познал многие законы природы, но глубинные тайны человеческой психики остаются неразгаданными.

Согласно Ф. фон Хайеку, «ум индивида — это всегда ничтожно малая часть общей системы мироздания, и он в состоянии отразить лишь некоторые ее черты. Насколько маловероятно, что человеческий ум способен вообще когда-либо полностью объяснить самого себя, настолько же маловероятно, что он способен объяснять или предсказывать результаты взаимодействия огромного количества умов»<sup>1</sup>.

«Человек, — пишет Ф. Ницше, — остался так же далек от познания самого себя, как и на заре цивилизации»<sup>2</sup>.

Об этом говорит поэт Франсуа Вийон:

Я знаю, как на мед садятся мухи,  
Я знаю смерть, что рыщет все губя,  
Я знаю книги, истины и слухи,  
Я знаю все, но только не себя!

<sup>1</sup> Хайек фон Ф. Пагубная самонадеянность. Ошибки социализма. — М.: Новости, 1992. — С. 138.

<sup>2</sup> Ницше Ф. Утренняя заря. Мысли о моральных предрассудках. — Свердловск: Воля, 1991. — С. 31.

Обратим внимание читателя на то обстоятельство, что мы перечислили здесь функции руководства в определенном порядке, а именно в таком, в каком в учебниках обычно предстает во временной последовательности «управленческий цикл»: от анализа до контроля и внесения необходимых коррективов в планы, цели и средства деятельности. Но в реальности функции руководства невозможно разделить во времени, поскольку они всегда одновременно присутствуют в повседневной организаторской деятельности менеджера. Например, менеджер в данный момент приступил к координации деятельности своих подчиненных: обдумывая, кому поручить то или иное задание, он анализирует возможности сотрудников, планирует их работу, прогнозирует возможные последствия ошибок, задержек и срывов в исполнении порученных заданий, организует получение необходимых ресурсов, мотивирует каждого работника, обещая награду или грозя наказанием, и даже воспитывает. Ведь от того, как он поручает задание: отдает ли поручение на ходу или внимательно объясняет подчиненным смысл задания и привлекает их к принятию необходимых решений по ходу дела, — от этого в значительной степени зависит вся система взаимоотношений внутри коллектива и авторитет руководителя.

Таким образом, из всего вышеизложенного можно сделать вывод о том, что с помощью перечисления функций руководства невозможно раскрыть сущность и содержание труда руководителя. Здесь важно и то обстоятельство, что эффективные менеджеры стараются делегировать на нижние уровни иерархии права, обязанности, полномочия и функции управления. В лучшем варианте такого перераспределения обязанностей они оставляют за собой представительство и несение ответственности, но последнее лишь в особых случаях, когда, например, взяв вину на себя и защитив подчиненного, руководитель только повышает свой авторитет в коллективе. Точно так же и функция воспитания входит в повседневную деятельность руководителя, если, конечно, он заботится о создании сплоченной команды единомышленников, безраздельно преданной своему шефу.

Рассмотрим теперь еще одну распространенную модель руководства. В современных учебниках по теории управления можно найти такое утверждение: главное, что должен делать руководитель, — это принимать управленческие решения, а в задачу подчиненных входит добросовестно их исполнять. Действительно, действия по принятию решений занимают очень ответственное место в организации труда руководителя, но сущность организаторской деятельности процессом принятия решений отнюдь не исчерпывается. В психологии менеджмента показано, что принятие решений есть всего лишь одна из

многих операций в общей структуре интеллектуальной деятельности. Операции по принятию решений непрерывно присутствуют в любой деятельности: решения принимает и землекоп, и токарь, и продавец, и учитель, и воспитатель детского сада.

Но еще Дж. Гэлбрейт указал на существенную разницу между процессом принятия управленческих решений, который, как правило, носит групповой характер, и одобрением совместно избранного варианта руководством<sup>1</sup>. Практика менеджмента показывает, что только плохой руководитель пытается принимать ответственные решения самостоятельно на свой страх и риск, никому не доверяя и принуждая затем подчиненных безоговорочно их выполнять, в то время как эффективный руководитель привлекает к этому делу всех заинтересованных лиц, владеющих хоть какой-то релевантной информацией, необходимыми знаниями и опытом; он пытается включить в поиски наилучшего варианта всех подчиненных и, только выбрав с их помощью самый оптимальный, одобряет и утверждает окончательное решение. Разумеется, в экстремальных случаях, когда нет времени на поиски альтернатив и согласование точек зрения, руководителю приходится самому находить нужное решение, быть может, не самое лучшее, но хотя бы удовлетворительное, как об этом писал Г. Саймон, разрабатывая свою теорию ограниченной рациональности. Понятно, что, если на корабле возник пожар, капитану не до демократических процедур совместного поиска решений, он единолично принимает решения, отдавая требующие немедленного безоговорочного исполнения приказания на свой страх и риск.

Приведем еще два мнения американских специалистов по менеджменту по интересующему нас вопросу. А. Врэпп в статье «Хорошие менеджеры не принимают решений» пишет, что квалифицированные управляющие лишь в исключительных случаях решают вопросы самостоятельно и претворяют решения в жизнь — обычно они исследуют, комбинируют и интегрируют<sup>2</sup>. Еще более категорично высказался другой специалист: «Человек, считающийся в Японии хорошим лидером организации, не принимает решений вообще, — он выясняет только, что подходящее решение существует... И так как в японских компаниях нет соответствующих узких специалистов, служащие проявляют большую нерешительность в принятии прямых и быстрых решений... Если президент идет напролом, предпринимает действия без одобрения групп влияния, имеющих к этому отношение, он должен получить порицание, каким-либо не ущемляющим его престижа образом». Стоит обратить внимание на послед-

---

<sup>1</sup> Гэлбрейт Дж. Новое индустриальное общество. — М.: Прогресс, 1969.

<sup>2</sup> Wrapp A. Good managers don't accept decisions // Harvard Business Review. — 1984. — № 4.

нее замечание, — проявление деликатности облегчает процесс принятия решений, формирует необходимые условия для креативной групповой мыследеятельности, создает атмосферу поддержки и благорасположения. Но из приведенной цитаты следует, что автор обнаруживает непонимание сущности японского метода «ринги». Принятию любого решения предшествует долгое обсуждение проблемы, цель которого — добиться консенсуса и одинакового понимания сути дела всеми работниками, и только тогда, когда получен ответ на вопрос: *Зачем?* — все принимаются за исполнение принятого решения и соблюдение новых инструкций.

Таким образом, мы приходим к следующему выводу: решение — это интеллектуальная операция в процессе групповой креативной деятельности, поэтому процесс принятия управленческих решений не может служить основанием для ответа на вопрос о сущности и содержании труда руководителя.

Примечательно, что вопросом о сущности руководства задавался Лев Толстой. Он писал в своем дневнике о том, что сапожником любого не назначишь, а министром можно, так как запутано и неясно, что же министр делает, что он должен знать и уметь. Эту же мысль можно довести до такого, казалось бы, абсурдного утверждения: руководителем может быть любой человек, лишь бы он умел поставить свою подпись на документах, причем совсем не обязательно, чтобы он умел эти бумаги читать! Кстати, подобные, т.е. абсолютно не компетентные, руководители встречаются не так уж и редко. Об этом не пишут в учебниках по управлению персоналом, но такие казусные случаи бывают на практике, причем чем выше уровень руководства, тем дольше сумеет продержаться умеющий подписывать бумаги человек на руководящем посту. На должности мастера или начальника участка — вряд ли больше нескольких месяцев, а затем работяги вывезут его на тачке за ворота завода, как это бывало в Югославии. На должности начальника цеха или директора завода — несколько лет, а на высоком посту министра или иного высокого государственного деятеля может просидеть и до выхода на пенсию, конечно, при условиях стабильности в экономике и политической сфере.

Как же объяснить подобные казусы? Чтобы ответить на этот вопрос, необходимо узнать, чем же отличается труд руководителя от всех остальных четырех с половиной тысяч профессий, перечисленных в тарифно-квалификационных справочниках. Руководство, как это признано после долгих споров нашими специалистами по управлению персоналом и менеджменту, это специфическая профессия, но содержание труда руководителя многими понимается по-разному.

В советские времена авторы официальных учебников обычно ссылались на труды В. Ленина, который категорически заявлял:

«Всякая работа управления требует особых свойств. Можно быть сильнейшим революционером и агитатором и совершенно непригодным администратором. Но тот, кто присматривается к практической жизни и имеет житейский опыт, знает, что, чтобы управлять, нужно быть компетентным, нужно полностью и до точности знать все условия производства, нужно знать технику этого производства на ее современной высоте, нужно иметь известное научное образование. Вот те условия, которым мы должны удовлетворять, во что бы то ни стало»<sup>1</sup>.

Подобные представления о характере трудовой деятельности эффективного руководителя и вытекающие отсюда требования к его профессиональной подготовке бытуют до сих пор. Тем более что не всегда теоретики менеджмента принимают во внимание существующее различие между деятельностью производственных менеджеров (*line manager*) и руководителей функциональных служб и обслуживающих подразделений (*staff manager*).

Производственные менеджеры занимают свои руководящие посты во властной вертикали единоначалия, и в общем случае на них возлагаются все административные функции руководства. К этой категории должностных лиц относятся бригадир, мастер, старший мастер, начальник участка, начальник цеха, главный инженер, заместители директора, директор и пр., а функциональные менеджеры руководят такими службами, как бухгалтерия, отдел труда и заработной платы, плановый отдел, экономические службы и пр. На них возлагается всего лишь одна из функций управления. Разумеется, линию раздела между лайн- и штафф-менеджерами можно провести только со значительной степенью условности, так как внутри своих подразделений последние также вынуждены исполнять все без исключения функции руководства.

Следует принять во внимание еще одно деление всех управленцев, независимо от должностного ранга, на производственных и административных. Первые ориентированы на *продукт*, а вторые на *организацию* трудовой деятельности, поэтому их функциональные обязанности существенно разнятся.

В доступной широкому читателю научной и учебной литературе по теории менеджмента вопрос о сущности, природе, роли, содержания и значения труда менеджера, если и рассматривается, то только в самом общем виде. Особенности труда управленческих работников на различных уровнях руководства, а тем более первым лицам в хозяйственной организации — генеральным директорам, президентам, управляющим, председателям правления и другим руководителям, относящимся по западной терминологии к категории

---

<sup>1</sup> Ленин В.И. Полн. собр. соч. — 5-е изд. — Т. 40. — С. 215.

топ-менеджеров, должного внимания не уделяется. А знать эти особенности важно не только потому, что деятельность высшего управленческого персонала отличается своей спецификой, но и потому, что личностные качества топ-менеджеров накладывают свой неповторимый отпечаток на всю организацию.

Недостаток серьезных научных разработок проблемы руководства и особенностей труда высшего управленческого персонала в какой-то степени компенсируется мемуарной литературой. Но, к сожалению, написанные от первого лица книги преуспевших западных бизнесменов и менеджеров Г. Форда, Л. Яккоки, А. Мориты, Х. Маккея, Б. Хьюлетта и ряда наших крупных хозяйственников прошлого, хотя и дают ценные представления о специфике работы руководителя, тем не менее не могут служить надежными источниками информации для систематического изучения теоретических проблем руководства совместной деятельностью людей в организациях.

Вернемся теперь к требованию от руководителя высокой компетентности и профессионализма, которое живо еще до сих пор. Кого у нас продолжают назначать на руководящие посты? Разумеется, если не считать волевых и «позвоночных» назначений, человека, который хорошо решал производственные задачи, имеющего большой производственный опыт и достаточный стаж (от трех до пяти лет работы на должностях специалиста, согласно тарифно-квалификационным справочникам и уставам предприятий). При этом, как правило, упускаются из виду два обстоятельства. Во-первых, весь так называемый опыт может состоять из многих повторений одних и тех же ошибок, если они до времени сходят с рук, и, во-вторых, за время работы молодого инженера на исполнительских должностях у него вырабатывается так называемая *исполнительская психология*, и тогда такие ценнейшие качества лидера, как инициативность, доминантность, стремление к творчеству, самостоятельности, ответственности и независимости часто полностью гасятся. По этой причине многие работники, достигнув руководящих постов, остаются по сути дела теми же специалистами. Бывший финансист на посту директора все свое внимание уделяет финансам, технолог — организации технологического процесса, аварийному и планово-профилактическому ремонту, юрист — разрешению правовых проблем и т.п. В лучшем случае они остаются технологически ориентированными производственными менеджерами, а в худшем — клерками, диспетчерами, операторами, «пожарниками». Не будучи в силах справляться со своими административными и организаторскими функциями и умением заставить подчиненных эффективно следовать их распоряжениям, они вынуждены сами исполнять за них работу, то «бросаясь грудью на пулеметы», а то «затыкая дыры своим телом». Но до ко

многому обязывающего звания «менеджер» они определенно не дотягивают.

Несмотря на этот очевидный факт, некоторые авторы, переписывая страницы учебников по управлению, составленных еще в советские времена, продолжают утверждать, что руководство — это просто высокий уровень квалификации специалиста. Даже в не так давно выпущенном в свет «Справочнике директора предприятия» можно встретить такие утверждения: «Успешно управлять современным предприятием может лишь *специалист*, обладающий большим опытом работы, глубокими знаниями в области техники, экономики, организации производства и управления. Знания и опыт необходимы директору для того, чтобы он уверенно, правильно и оперативно мог решать самые разнообразные вопросы, которые возникают перед ним в процессе работы... Разносторонняя деятельность директора требует, чтобы он обладал большой эрудицией и широким техническим кругозором, умел применять технико-экономический анализ производственно-хозяйственной деятельности... Нужно, чтобы он был достаточно компетентен и в других областях, в частности, в области техники безопасности, трудового законодательства и противопожарной техники»<sup>1</sup>. Если это действительно так, то давайте к этим требованиям добавим и знания в областях налогового менеджмента, банковского дела, информационных технологий, финансов, денежного обращения и кредита, маркетинга, логистики, эккаунтинга, антикризисного управления, риск-менеджмента, управления проектами и многое другое. Да будь любой директор или президент компании хоть семи пядей во лбу, ни знаний, ни умений, ни времени у них не хватит, чтобы, решать все эти повседневные проблемы, «служба к каждой бочке затычкой».

А вот как смотрят на проблему компетентности менеджера, в том числе и прежде всего топ-менеджера, западные специалисты. Директор по кадрам Колумбийского университета США Роберт П. Мур получил от известных в Штатах бизнесменов заказ на выпускников и с ним такое указание: «Мы заинтересованы в поиске людей, умеющих нетривиально управлять производством. По этой причине мы придаем особое значение качествам характера, личности и интеллекта — в гораздо большей степени, чем обычному специальному образованию»<sup>2</sup>.

Один из выдающихся американских менеджеров Ли Якокка, занимавший в свое время пост председателя совета директоров компании «Крайслер», в книге «Карьера менеджера», которая по праву может служить одним из лучших учебных пособий по теории руко-

<sup>1</sup> Справочник директора предприятия. — М.: ИНФРА-М, 2004. — С. 17.

<sup>2</sup> Хилл Н. Думай и богатей. — М.: НАЧАЛА-ПРЕСС, 1994. — С. 45.

водства и менеджмента, пишет: «До сего дня я могу, как правило, сказать довольно много о человеке после первой же беседы с ним. Обладать таким навыком очень важно, так как самое значительное, что может сделать менеджер, — это принимать пригодных для дела новых работников»<sup>1</sup>.

Сказано вроде бы все правильно и убедительно, но вот только верно ли последнее утверждение Ли Якокки? Думаем что не верно! На самом деле подбор кадров — это, конечно, принципиально важно, но в обязанности менеджера любого уровня входит еще очень много столь же важных функций руководства, о чем было сказано выше.

Следует отметить, что все названные здесь «модели деятельности руководителя», или «модели менеджмента», при всей их очевидной неполноте и противоречивости имеют право на существование, поскольку каждая из них отражает определенную грань, сторону или феномен такой сложнейшей формы человеческой деятельности, как руководство поведением людей в организации.

Согласно системному принципу многомодельности, чтобы описать строение и поведение сложной системы, необходимо прибегнуть одновременно ко многим локальным моделям, для чего требуется не одна, а несколько взаимодополняющих теорий. Каждая школа менеджмента предлагает свою модель, и в этом наборе локальных моделей руководства одно описание сложной структуры деятельности руководителя не исключает и не повторяет другого, — каждая модель дает представление лишь о некоторых сторонах организационного поведения. Все предложенные теоретиками менеджмента модели по-своему верно описывают особенности труда руководителей, хотя ни одна из них не в состоянии охватить полностью его действительного содержания и передать ту специфику, которая отличает труд руководителя от всех иных форм профессиональной деятельности, но в целом они взаимодополняют друг друга, интегрируя наши знания о закономерностях управленческой деятельности.

Добавим еще немного информации для лучшего понимания сущности и содержания труда руководителя. Весьма поучительны в этом отношении высказывания сына автомобильного короля Генри Форда о требованиях к топ-менеджерам его компании. Оставляя в стороне вопрос об их технической компетентности, Эдсел Г. Форд заявляет, что требует от них только одного: чтобы они эффективно «выжимали масло» из технических специалистов. Главное для топ-менеджера компании — это административные способности, а не

---

<sup>1</sup> Якокка Л. Карьера менеджера. — М.: Прогресс, 1991. — С. 48.

технические знания. В этом с Фордом солидарны многие владельцы крупных фирм, бизнесмены и ведущие менеджеры.

Исходя из своего понимания задач топ-менеджеров, Эдсел Г. Форд, по его собственному заявлению, делал ставку не на инженеров, экономистов и юристов, а на бывших профессиональных футболистов и других спортсменов из спорта высших категорий, которые лучше других умеют подчинять себе людей и заставлять их работать<sup>1</sup>.

Если обратиться к статистике, то выявится поразительная картина, свидетельствующая о преобладании на высших управленческих постах, как в бизнесе, так и в государственном менеджменте США, бывших спортсменов. Вероятно, даже история нашей страны пошла бы другим путем, если бы у прекрасного волейболиста Б. Ельцина на левой руке все пальцы были на месте. Он даже был приглашен в сборную страны, но прием мяча сверху был очень грязным, его быстро вывели из состава сборной, путь к высшим спортивным достижениям был закрыт, и тогда, обладая известностью и связями, Б. Ельцин занялся общественной деятельностью. Если углубиться в историю, то можно вспомнить, что Александр Македонский был олимпийщиком, т.е. участником Олимпийских игр, хотя и не стяжал наград, а вот его отец Филипп был олимпийским чемпионом в двух видах, кулачном бою и гонках на колесницах. Пример Рональда Рейгана известен всем, хотя мало кто знает, что начинал он как профессиональный пловец в одной команде с Тонни Вейсмюллером, впоследствии знаменитым исполнителем роли Тарзана. Карьера Рейгана как пловца оборвалась в связи с болезнью, пришлось устроиться на пляж спасателем на водах, и там его заметил кинорежиссер, пригласив сниматься в ковбойских вестернах. Рейган всегда играл роль «хорошего парня» и со своей обаятельной улыбкой и статью супермена стал известен всей Америке — дальнейший путь в политику был открыт. Аналогичен путь А. Шварценегера к посту губернатора одного из крупнейших штатов США, Калифорнии.

На вопрос о преимуществах профессиональных спортсменов в бизнесе и в политике в своем интервью тренер многих чемпионов по фигурному катанию Елена Чайковская ответила: «Почему многие люди спорта открыли собственные фирмы и не потерялись после ухода? Спорт воспитал в них умение выбиваться, пусть даже и расталкивая локтями. Оно не дает сдаваться». О том же пишут Дж. Грейсон и К. О'Делл. По их мнению, профессиональный спорт закладывает «инстинкт победителя»: «Любой человек творческой профессии — спортсмен, артист или управляющий — может подтвердить: «вдохновение», стремление к победе являются критическими момен-

---

<sup>1</sup> Bak R. Henry and Edsel: The Creation of the Ford Empire. — N.Y.: Wiley, 2003.

тами в достижении высоких результатов. Для того, чтобы победить соперника, нужны “глаза тигра”»<sup>1</sup>.

Даже среди наших бизнесменов и политических деятелей очень много бывших спортсменов, добившихся больших успехов в различных видах спорта. Достаточно напомнить имена В. Путина, А. Лукашенко, Д. Рогозина и А. Фетисова, имеющих высокие спортивные разряды. За какие же еще достоинства ценят члены совета директоров крупных корпораций, в задачу которых входит назначение работников на высшие должности в организации, бывших профессиональных спортсменов, а также киноактеров, театральных антрепренеров, военных, в высоком чине вышедших в отставку, предоставляя им высшие управленческие посты?

Конечно, не с футбольных полей и теннисных кортбоек сразу сажают людей в высокие кресла топ-менеджеров. Как правило, их предварительно обучают в школах бизнеса по особым программам МБА, где преобладают активные методы обучения, групповой и индивидуальный коучинг. При этом многие приходят в бизнес и политику из университетского спорта, который на Западе достиг очень высокого уровня. К числу несомненных достоинств спортсменов, добившихся высоких результатов, следует в первую очередь отнести развитый дух состязательности, «инстинкт победителя», умение играть в команде и подчинять личные интересы групповым, но при необходимости брать игру на себя, честолюбие и высокий уровень притязаний, выработанные годами тренировки целеустремленность, настойчивость, т.е. высокое самообладание, потребность в преодолении препятствий и волеизъявлении, умение держать удары, способность к самоограничениям и жертвам во имя успеха и к игре на глазах толпы, когда зрители мобилизуют, заражают энергией.

Вряд ли нам удалось перечислить все достоинства бывшего спортсмена, но многие характерные черты проще всего определить, воспользовавшись понятием *«имидж сильной личности»*, т.е. человека, знающего себе цену, уверенного в себе и обладающего всеми лидерскими качествами. Как этого можно достичь? По мысли Платона, нельзя воспитывать тело отдельно, а душу отдельно; напротив, нужно управлять ими, как если бы это была пара впряженных в одно дышло коней. «Платон уделял больше времени и больше старания, — пишет М. Монтень, — телесным упражнениям, считая, что душа упражняется вместе с телом, а не наоборот»<sup>2</sup>. Платону вторил киник Антисфен, советуя тому, кто хочет стать добродетельным человеком,

---

<sup>1</sup> Грейсон Дж. мл., О’Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. — М.: Экономика, 1991. — С. 105.

<sup>2</sup> Монтень М. Опыты. Книга III. — М.: Наука, 1981. — С. 155.

одновременно укреплять тело гимнастическими упражнениями, а душу — образованием и воспитанием<sup>1</sup>.

Стоит обратить внимание на тот факт, что подавляющее большинство бывших спортсменов — это люди представительной внешности, уверенные в своих силах, с высокой самооценкой и высоким уровнем притязаний, с твердым характером, умеющие при всех обстоятельствах постоять за себя и дать отпор любому противнику. Можно и дальше перечислять их достоинства, но проще всего определить такой тип личности, согласно М. Кетс де Врису, как *конструктивный нарциссист*. У таких людей сильно развита потребность в доминантности, статусе, престиже, влиянии, власти, очаровании, и все это позволяет им легко завоевывать лидерские позиции в любой организации. Им не нужно доказывать свое право на руководство людьми специальными знаниями и техническими умениями, весь их облик хабитального лидера (от лат. *habitus* — внешний облик) обеспечивает им признание, лояльность и покорность остальных членов социальной группы<sup>2</sup>.

В литературе по менеджменту незаслуженно мало места отводится проблеме внешних данных руководителя, в то время как в научной публицистике и популярных изданиях отмечается, как непреложный факт, значение внешнего облика лидера. В Библии царь Саул описывается как бесстрашный воин, который превосходил своих подданных огромным ростом и отличался необыкновенной красотой<sup>3</sup>. В свое время в Центре подготовки менеджеров РЭА им. Г.В. Плеханова были проведены специальные исследования с целью выявления зависимости между внешними данными и должностным уровнем высшего управленческого персонала. Рабочая гипотеза подтвердилась: оказалось, что математическое ожидание произведения роста на вес должностного лица статистически значимо коррелирует с его местом в иерархии организации. Легко было убедиться в том, что если менеджеру для солидности нехватает роста, то он компенсирует это дородностью, представительным внешним видом, живым весом или характерной физиономией, твердым волевым подбородком, пронзительным взором, т.е. выражением лица, которое обычно приписывают людям с сильным характером.

Английский писатель Сомерсет Моэм говорил о том, насколько различно поведение людей разного роста. Он заметил, что писатели, описывая героев своих произведений, обязательно должны учиты-

<sup>1</sup> Диоген Лаэртский. О жизни, учениях и изречениях знаменитых философов. — М.: Мысль, 1986.

<sup>2</sup> Кетс де Врис М. Лидер на кушетке. — СПб.: BestBusinessBooks, 2008. — С. 46.

<sup>3</sup> Библия. Первая книга царств, 9, 2. — М.: Издание Московской патриархии, 1983. — С. 284.

вать следующий факт: «Физический облик человека отражается на его характере, и, с другой стороны, характер, хотя бы в самых общих чертах, проявляется во внешности. Нельзя убавить человеку рост, а в остальном сохранить его без изменений. Высокий рост заставляет человека по-иному смотреть на мир, а значит, меняет его характер»<sup>1</sup>. В другой книге С. Моэм пишет: «Некоторые писатели просто не отдают себе отчета, какое большое значение имеет внешность человека. Они, наверное, не подозревают, что она во многом формирует характер. Человек ростом пять футов и семь дюймов воспринимает мир совсем не так, как тот, у кого рост шесть футов и два дюйма»<sup>2</sup>.

Кстати сказать, этнографы утверждают, что в негритянских племенах в Центральной Африке вождем избирается тот, кто толще и выше всех. Еще одно доказательство того, каким образом в нашем подсознательном восприятии закладывается представление о преимуществе людей высокого роста, дают нам средства массовой информации, театр и кинематограф. На роли начальников, вождей и крупных руководителей, так же как и на роли первых любовников, режиссеры стараются подобрать импозантных актеров представительной внешности. Они сразу выделяются своим ростом и дородностью из состава действующих лиц, а те в свою очередь подыгрывают им, демонстрируя почитание и покорность, разумеется, если не считать их противников, противостоящих им по ходу пьесы и не желающих признавать их права на доминантность.

Стоит также сравнить фигуры праздничного и деисусного рядов на некоторых иконостасах в православных храмах с фигурами апостолов, святых, пророков, евангелистов и великомучеников на нижних рядах: чем ниже ряд, тем мельче фигуры. На таких иконостасах ранг личности в небесной иерархии определяется ее местом на том или ином уровне иконостаса и подчеркивается величиной ее фигуры. Еще более выразительны фигуры царей на глиняных табличках шумеров или фараонов на фресках древнеегипетских гробниц: царствующие особы в два раза выше их слуг, а уж фигуры побежденных врагов выглядят совсем крошечными.

Если обратиться к детским коллективам, то почти всегда мальчишки, выделяющиеся среди своих сверстников высоким ростом и крепким телосложением, занимают в дворовых компаниях позицию неформального лидера. Они быстро усваивают приемы воздействия и подчинения себе людей, у них актуализируется потребность в доминантности, а затем подкрепленное лидерством чувство превосходства.

---

<sup>1</sup> Моэм С. Избранное: Сборник. — М.: Радуга, 2001. — С. 485.

<sup>2</sup> Моэм С. Избр. соч. — Т. 3. — М.: Художественная литература, 1993. — С. 665.

ходства в росте переходит в амбициозность и переносится на другие стороны уже во взрослой жизни.

Одно из возможных объяснений преимуществ хабитального лидера состоит в том, что с самого раннего детства, а быть может, и с младенчества, мы приучаемся связывать властные отношения с внешним обликом человека. Зоопсихологи заметили, что, когда утята или гусята появляются из яиц на свет божий, мамы бегают вокруг своего выводка и постепенно все птенцы гуськом выстраиваются за мамой и следуют за ней, куда бы она их ни повела. Тогда убрали гусыню и положили валенок на веревочке — гусята выстроились за валенком и стали послушно бегать за ним. Это явление было названо *импринтингом*. Аналогичным образом в подсознании младенца запечатлевается образ огромных родителей, которые наделены безграничной силой и властью над ним, властью ласкать, наказывать, защищать, разрешать и запрещать. Отцу в детстве мы подсознательно приписываем магические качества харизматической личности, многие из нас находили безопасность в его мощной фигуре и были готовы беспрекословно следовать за ним.

Затем, согласно психодинамической теории глубинной психологии, эти наши подсознательные впечатления ранних детских лет мы переносим на неформальных лидеров детских социальных групп в микросоциальной среде, признавая их право командовать нами, а уже во взрослой жизни — на официальных начальников и на других лиц, облеченных властными полномочиями. Согласно З. Фрейду и К. Юнгу, люди, наделенные физической мощью, добиваются признания своего права на руководство благодаря древнейшим инстинктам: ведь первобытной формой человеческого общества была орда, над которой неограниченно властвовал сильный, огромный самец. Ему принадлежали все самки, и почти все члены первобытной орды были его детьми и внуками. Вождь стаи добивался подчинения, раздавая увесистые тумачи, а то и просто демонстрируя в оскале гарнитур страшных зубов, а непокорные либо изгонялись из стаи, либо уничтожались.

Кстати заметим, что относящаяся к первобытному искусству эпохи мезолита и неолита наскальная живопись, обнаруженная в пещерах Испании или на горном плато Тиссилин-Анжер в Сахаре, на рисунках, которые датированы II тысячелетием до н.э., и более позднего времени в местах обитания бушменов в Южной Африке везде сцены охоты, сражений и религиозных церемоний изображены примерно в одной и той же манере. Вождь племени или шаман намного превышают ростом остальных участников совместного действия<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> История искусства зарубежных стран. — Т. 1. — М.: Изд-во Академии художеств СССР, 1962. — С. 9.

Казалось бы, что приведенных доказательств преимущества людей высокого роста в руководстве уже вполне достаточно, но, однако, тут нам обычно возражают: ведь в человеческом обществе лидерами, крупными начальниками и даже вождями масс довольно часто становятся люди маленького роста. Примеры всем известных великих исторических деятелей вряд ли стоит приводить. Психолог А. Адлер так объясняет, почему это происходит. Одна из возможных причин кроется в диалектике комплексов неполноценности и превосходства, чувства ущербности и мании величия. У людей, появившихся на свет с физическими недостатками, — а физическая слабость и малый рост, если он не компенсируется другими качествами, дающими их обладателю определенные преимущества, это чуть ли не самый существенный недостаток — в детских неформальных группах юные годы проходят в ожесточенной борьбе за социометрические ранги, в борьбе с микросоциальным окружением и самим собой. Маленький рост, слабость, физическая ущербность, если ребенку не дается сублимировать вызываемый этими недостатками комплекс неполноценности, препятствуют их обладателю занять высокую социометрическую позицию. У ребенка, который часто терпит поражения, эта борьба приводит к угасанию социальных чувств. Такие дети, сброшенные на социометрические позиции отверженных и изолированных в группах «значимых других», ищут асоциальных способов компенсации своей ущербности. Потеря социального чувства открывает путь насилия, жестокости, подлости, агрессии.

Чувство неполноценности, — пишет А. Адлер, — это движущая сила, исходная точка стремлений каждого ребенка<sup>1</sup>. В своей основе умственные способности ребенка, его характер и мировосприятие тесно связаны с его физическим потенциалом, точнее сказать, с его «физическим Я»<sup>2</sup>.

Приведем еще одно важное соображение, которое поможет нам понять природу руководства. Для этого обратимся к заимствованному из работы Л.В. Фаткина<sup>3</sup> примеру, где описана совместная деятельность муравьев со ссылкой на фотографию из известной книжки Я. Перельмана «Занимательная физика». Оказывается, эти, казалось бы «разумные» и, уж во всяком случае, организованные насекомые, пытаясь затащить кусочек сыра в муравейник, действуют весьма не согласованно, каждый муравей изо всех сил старается утащить сыр в свою сторону, но только благодаря тому, что основная масса мура-

---

<sup>1</sup> Адлер А. Понять природу человека. — СПб.: Академический проект, 1997. — С. 64.

<sup>2</sup> Там же. — С. 74.

<sup>3</sup> Фаткин Л.В. Парадоксы менеджмента. — М.: Главная редакция международного журнала «Проблемы теории и практики управления», 2002. — С. 63.

вьев перетягивает других и тянет в правильном направлении, сыр медленно, но верно доставляется по назначению. Интересно и то, что, пока другие заняты делом, два муравья взобрались на кусочек сыра и на ходу закусывают. Вся эта картинка представляет собой великолепную модель коллективной деятельности.

Для полноты картины на фото нет только руководителя, но он и не нужен муравьям, ими руководит инстинкт. А когда преподаватель, читая лекцию, нарисует описанную картинку с муравьями на доске и спросит слушателей, а где здесь место наделенного властными полномочиями руководителя и какова его роль, довольно часто ему приходится слышать: «На кусочке сыра!». Увы, так нередко бывает и в жизни, ну а если сказать слушателям, что речь идет об эффективном менеджере, да еще намекнуть на знаменитую сцену из кинофильма «Чапаев», когда главный герой объясняет Петьке, где должен быть командир во время боя, то многие отвечают: «Впереди всех, на лихом коне с шашкой наголо!», но и это не верно. Чапаев говорит, что командир должен отойти в тыл и занять безопасное место на пригорке, чтобы увидеть всю картину боя в целом.

Так и с муравьями в нашем примере, если бы им понадобилось назначить начальника, то его прямые функциональные обязанности состояли бы в том, чтобы, прежде всего, избавиться от нахлебников и тунеядцев, восседающих на сыре. В западных наставлениях по руководству менеджеру категорически советуют: «Выпалывайте сорную траву». Наши руководители обычно, увольняя неисправимых нарушителей трудовой дисциплины, ссылаются на поговорку: «Паршивая овца все стадо портит». И действительно, если руководитель не в силах справиться с неподдающимися воспитательным воздействиям подчиненными и избавиться от них, то его авторитет окажется существенно подорванным в глазах остальных членов коллектива.

Далее руководителю нужно научить старательных, но неумелых действовать правильно и согласованно и указать направление на муравейник, т.е. задать цель совместной деятельности. Каким путем и как будут тащить муравьи кусочек сыра, это их дело, если, конечно, все согласны с заданной начальником целью. Это и есть пример «управления посредством задания цели». Ну и, наконец, когда работа завершена, каждому справедливо, согласно количеству и качеству его труда, достанется по крошечке сыра. Этот простой рисунок хорошо иллюстрирует основные функции руководства. Если его как «модель менеджмента» перенести на рабочие группы, то читателю будет нетрудно воспринять важную в теоретическом отношении формулировку: руководство совместной деятельностью всегда протекает в диалектическом единстве двух процессов: процесса групповой самоорганизации, т.е. управления «снизу», и процесса единоначалия, т.е. управления «сверху».

Однако руководителя, возглавляющего коллектив, может вообще не быть, и тогда несколько сотрудников в процессе групповой самоорганизации возьмут на себя его функциональные обязанности, но поскольку группа будет лишена необходимого организующего начала, то усилия отдельных работников будут либо напрасно потраченными, либо могут вообще препятствовать достижению общей цели.

В первые годы становления советской власти под влиянием принятого декрета «О рабочем контроле на производстве» были предприняты попытки создавать различные коллективы без руководителей, но даже вошедший в историю музыки «Персимфанс», т.е. «Первый симфонический оркестр без дирижера», лишенный единоначалия, погряз в организационных и межличностных конфликтах, а в результате довольно быстро потерпел фиаско и распался. Его судьба была великолепно шаржирована в кинофильме «Веселые ребята».

В противоположном случае, когда руководитель присутствует и, обладая всей полнотой власти, проявляет тоталитарные тенденции, прибегая к авторитарному, директивному стилю руководства, единоначалие будет превалировать над групповым самоуправлением, и тогда у подчиненных не будет возможности самовыражения. Такой руководитель полностью подавит их творческие стремления и не допустит инициативных действий.

Мы упомянули о функциональных обязанностях руководителя, которые следует отличать от должностных обязанностей, предусмотренных тарифно-классификационными справочниками и должностными инструкциями. В психологии менеджмента обычно предпочитают говорить не о функциональных, а о ролевых обязанностях, отпавляясь от теории ролей. Психологический анализ деятельности руководителя позволяет выделить особые ролевые обязанности, связанные с его социальными ролями в трудовом коллективе, рассматриваемом как социальная группа. В социологической теории ролей под ролевыми обязанностями понимают нормативно одобренные формы поведения, ожидаемые от индивида, занимающего определенную позицию в системе неформальных межличностных отношений в трудовом коллективе.

К ролевым обязанностям руководителя относятся следующие:

а) согласование представлений и ожиданий подчиненных, их увязка с административными и групповыми нормами поведения — руководитель выступает здесь в роли «арбитра» и «истолкователя» организационных и групповых норм. Важнейшее положение теории ролей гласит, что совместная деятельность будет протекать эффективно лишь в том случае, если все ее участники пришли к одинаковому пониманию правил игры, т.е. тех норм, полномочий, прав и обязанностей, которые возложены на каждого из них. В противном

случае коллектив становится неуправляемым, а совместная деятельность — непродуктивной;

б) эффективность коллективной деятельности может быть низкой даже при полном совпадении личных и коллективных интересов — это может произойти, например, когда все члены коллектива объединены одной общей целью, но между ними возникают разногласия относительно способов и средств достижения цели деятельности. В ролевые обязанности руководителя входит устранение этих разногласий, для чего он должен указать не только цель, но и единственно приемлемый способ ее достижения. Таким образом, руководитель выступает в роли гаранта надежности, стабильности и безопасности коллектива и его членов;

в) к социальным функциям руководства относятся такие роли руководителя, как воспитатель, учитель, образец для подражания, защитник коллективных интересов, катализатор совместной деятельности, носитель групповой вины, регулятор межличностных отношений в коллективе;

г) среди ролевых обязанностей, относящихся к оперативному руководству, важное место занимает регуляция межличностных отношений — роль «дирижера» и роль «законодателя», устанавливающего коллективные нормы и правила поведения. Руководитель выполняет также роль «драматурга», создающего сценарий группового поведения, «носителя коллективной и персональной ответственности», «конструктора» материально-вещественной, организационной и кадровой сторон совместной деятельности, «организатора», «координатора», «информатора», «оценщика» и «интерпретатора» результатов совместной деятельности;

д) со статусом руководителя трудового коллектива связана роль «нарушителя правил игры» — каждый начальник в большей степени, чем подчиненные, наделен неформальным правом не подчиняться в определенных пределах действующим административным нормам организационного поведения; часто руководители высокого уровня не только нарушают действующие правила игры, но и возводят прецедент нарушения в новое правило группового поведения и организационную норму;

е) в числе ролевых обязанностей руководителя есть и роль спорщика в экстремальных ситуациях. Имеются в виду те управленческие ситуации, когда руководителю приходится отстаивать интересы собственные и коллектива, свое мнение, свой авторитет и престиж.

Возвращаясь к проблеме диалектического соотношения процессов единоначалия и групповой самоорганизации в трудовом коллективе, отметим, что два понятия: самоорганизация и самоуправление — имеют несколько различное смысловое содержание. Под *самоуправлением* в широком смысле слова понимают свойство тру-

дового коллектива достигать поставленных целей посредством внутренних механизмов регуляции поведения. Самоуправление неразрывно связано со свойством *самоорганизации*, т.е. способностью трудового коллектива как целенаправленной системы изменять свою структуру, алгоритмы поведения и средства достижения целей, приспособляясь по мере необходимости к изменяющимся условиям функционирования.

Процессы самоорганизации внутренне противоречивы, они протекают спонтанно, повинуюсь психологическим закономерностям группового поведения. Процессы самоорганизации практически не поддаются прямому директивному регулированию со стороны канонической организационной модели, управлять ими можно только опосредованным путем, воздействуя на цели, способы организации совместной деятельности, систему групповых ценностей, мотивы и другие социально-психологические факторы регуляции индивидуального и группового поведения.

Стимулирование поведения посредством факторов регуляции суть тактический способ воздействия на процессы самоорганизации. Использование тактических способов регуляции поведения обещает немедленный эффект, однако результаты воздействий плохо предсказуемы и краткосрочны, поскольку они не затрагивают внутреннюю структуру личности работников. Поэтому более надежные результаты социального управления процессами самоорганизации могут быть получены только стратегическими средствами — путем комплексного воспитания членов коллектива.

Таким образом, самоорганизация есть атрибут и основное средство актуальной модели коллектива. Особенности диалектического взаимодействия двух процессов — единоначалия и самоорганизации — позволяют понять, как соотносятся друг с другом структуры коллектива и факторы регуляции экономического поведения, а отсюда открывается путь к изучению условий согласования канонической и актуальной моделей коллектива — чем лучше они согласованы друг с другом и чем скорее приближаются к идеальной модели в процессе социального развития коллектива, тем выше социально-экономическая эффективность коллективной деятельности (предполагается, что все остальные факторы эффективности: технологические, производственные, социально-бытовые и пр. — при этом поддерживаются на соответствующем уровне). В этом и состоит необходимое и достаточное условие социально-психологической оптимизации коллективной деятельности.

Диалектика процессов единоначалия и самоорганизации дает ключ к пониманию психологической сущности руководства. Структурно-функциональный анализ совместной трудовой деятельности убедительно доказывает, что в реальных случаях распределение

функций руководства, прав, обязанностей и ответственности не всегда соответствует требованиям канонической модели.

В самом общем виде социально-психологические условия оптимизации коллективной деятельности формулируются следующим образом: каноническая модель коллектива и его актуальная модель должны сблизиться на основе идеальной модели. Сближение моделей произойдет при выполнении следующих необходимых и достаточных условий:

1. Должно быть обеспечено соответствие канонической организационной структуры управления актуальной структуре межличностных взаимоотношений как в статике, так и в динамике, т.е. если организационными или воспитательными мерами удалось на каком-то этапе развития коллектива добиться согласования его структур, то оно должно быть сохранено и упрочено на последующих этапах динамического процесса социального развития коллектива; стабилизация структурного соответствия — это одна из ключевых задач социального планирования и управления.

2. Должно быть обеспечено совпадение системы общественных, коллективных и индивидуальных факторов регуляции поведения. Чаще это условие формулируется как условие совпадения личных, коллективных и общественных целей и интересов, но цели и интересы — это только небольшая часть сложнейшей системы регуляторов поведения субъектов экономической деятельности, здесь нужно рассматривать в их системной целостности и диалектической зависимости такие факторы регуляции, как потребности, мотивы, ценностные ориентации, диспозиции, социальные нормы, установки и социальные функции или роли.

3. Должно быть обеспечено распределение функций управления внутри коллектива между всеми его членами в соответствии с уровнем социальной зрелости коллектива с учетом производственных, организационных, экономических и социальных условий его функционирования.

Некоторые специалисты указывают на тот факт, что эти три условия оптимизации коллективной деятельности не образуют полной системы необходимых и достаточных условий. По их мнению, даже при полном отождествлении целей и совпадении интересов и всех остальных социально-психологических регуляторов деятельности у членов коллектива могут возникать разногласия по поводу выбора средств достижения целей. Но данное возражение не имеет под собой серьезных оснований — дело в том, что если не будет согласия в выборе путей и средств достижения коллективных целей, то это обязательно скажется на структуре межличностных отношений, что исказит актуальную модель коллектива, т.е. будет нарушено первое условие оптимизации.

Познакомимся теперь еще с одной точкой зрения на обсуждаемую в этом разделе проблему сущности руководства. В уже цитированном «Германском уставе вождения войск» говорится о требованиях к офицеру. Напомним, что мы, приводя выдержки из статей устава, предложили читателю везде слово «офицер» заменять словом «менеджер», а «военные действия» — словом «менеджмент», аналогия здесь вполне прозрачная.

Итак, в статье 5 читаем: «Война для каждого является суровым испытанием его физических и духовных сил сопротивления. Поэтому свойства характера на войне играют более крупную роль, чем рассудок».

Статья 7. «Офицер во всех областях военного дела является вождем и воспитателем. Помимо знания людей и чувства справедливости, офицер должен отличаться превосходством в опыте и знаниях, быть образцом серьезности, самообладания и высокого мужества».

Статья 8. «... Офицер, высказывающий перед лицом неприятеля хладнокровие, решительность и смелость, увлекает за собой свою часть. Но он должен найти и путь к сердцу своих подчиненных, приобрести у них доверие пониманием их чувств и мыслей, а также непрерывными заботами о них».

Статья 9. «Самое важное качество начальника — готовность взять на себя ответственность...».

Статья 10. «... Несмотря на технику, значение человека остается решающим... Привычка к физическим и психическим напряжениям, беспощадная требовательность к самому себе, сила воли, уверенность в себе и смелость делают человека способным выходить из самых трудных положений».

Статья 11. «Начальники должны жить одной жизнью с войсками и делить с ними опасности и лишения, радости и горе... Человек отвечает не только за себя, но и за своих товарищей. Опытные и сильные должны помогать и руководить неопытными и слабыми. На этой основе растет чувство подлинного товарищества, которое столь важно между начальником и рядовым, как и среди рядовых».

Статья 13. «Войсковая часть, сплоченная только формально, а не путем длительной работы по воспитанию и обучению, легко оказывается несостоятельной в трудный момент и под впечатлением неожиданных событий. Поэтому с самого начала следует придавать огромное значение созданию и сохранению внутренней спайки и дисциплины войск, а также их обучению».

Статья 14. «... Предъявление невыполнимых требований наносит ущерб доверию к командованию и духу войск»<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Германский устав вождения войск 1933. — М.: Разведывательное управление РККА, 1936. — С. 8—9.

Можно было бы продолжать цитировать дальше, но и выписанного достаточно, чтобы понять: весь этот текст может быть при желании целиком положен в раздел «Философия менеджмента», который еще только ждет своих авторов. К сожалению, серьезных научных трудов по этой тематике совсем немного<sup>1</sup>.

Из приведенных выше положений можно извлечь много полезной информации об особенностях деятельности, обязанностях и требованиях к личности руководителя, безотносительно к тому, какими видами совместной деятельности людей он управляет. В принципе закономерности управления поведением людей в организации не зависят от ее назначения, хотя, конечно, тактические приемы воздействия начальника на подчиненных, скажем, в корпорации, малом бизнесе, в армии, в научном коллективе, в больнице, вузе или в акционерном обществе, могут существенно различаться.

Все сказанное выше позволяет нам встать на точку зрения авторов учебника, не получившего по целому ряду причин вполне заслуженной известности, и принять за основу в общем-то очевидный тезис: *руководить — значит делать дело чужими руками и головами*<sup>2</sup>.

В свое время к такому пониманию сущности руководства очень близко подошел Ф. Энгельс. По его мысли, «планирующая работа голова уже на ранних ступенях развития общества (например, уже в простой семье) имела возможность заставить не свои, а чужие руки выполнять намеченную ею работу»<sup>3</sup>. Но формулировка Энгельса явно не полна. Дело в том, что заставить работать чужие руки не так уж и трудно, а вот заставить чужие головы работать творчески и инициативно — эта задача несравненно более сложная.

Поэтому мы воспользуемся уточненным вариантом сущности организаторской деятельности: руководство — это деятельность по управлению совместной деятельностью. Собственно, Мэри Паркер Фоллетт, которую по справедливости считают одним из основателей теории человеческих отношений, еще в начале прошлого века, пришла к такому же выводу: руководить — значит добиваться поставленной цели посредством других людей: «Суть менеджмента — это обеспечение выполнения работы с помощью других людей»<sup>4</sup>. Однако и эта формулировка оказывается несколько ограниченной.

Дело в том, что в реальной практике управления функции руководства всегда перераспределены между всеми членами трудового

---

<sup>1</sup> См.: Виноградова З. [и др.]. Логика науки управления. — М.: Мысль, 1998.

<sup>2</sup> Менеджмент (Современный российский менеджмент): Учебник / Под ред. М.Л. Разу и Ф.М. Русинова. — М.: ФБК-ПРЕСС, 1998. — С. 81.

<sup>3</sup> Маркс К., Энгельс Ф. Соч. — 2-е изд. — Т. 20. — С. 493.

<sup>4</sup> Follett Mary P. Prophet of Management. — Boston: Harvard Business School Press, 1995. — P. 89.

коллектива: кто, когда и как выполняет те или иные функциональные обязанности, зависит от многих причин, прежде всего от стиля и методов руководства, текущей хозяйственной ситуации, личностно-квалификационного потенциала каждого из членов коллектива, в том числе и от профессионализма и компетентности руководителя. В зависимости от этих условий руководитель делегирует свои полномочия и функции управления подчиненным.

Структурный анализ строения деятельности руководителя показал, что любая функция руководства может быть распределена и действительно большей частью распределяется между несколькими участниками совместной деятельности. Например, исполнением коммуникативной функции охватываются все члены коллектива, им поручается сбор, обработка, корректировка, дешифровка, селекция и даже дозирование информации, а в задачу руководителя входит общее управление процессами коммуникации. Ведь речь идет о совместной деятельности, и если вспомнить о том, что на руководителе лежит персональная ответственность за конечные результаты, то выполнить все свои функциональные обязанности он сможет только при условии владения всей необходимой информацией, а точнее, всей полнотой знаний об истинном положении дел в коллективе, организации и во внешней среде.

Каким образом руководитель может получить эти знания? Помимо формальных источников, предусмотренных нормативными положениями о работе организации, неформальные знания руководитель может, конечно, получить от своих подчиненных — но чего это стоит в сравнении с источниками информации, которыми пользуется Г. Саймон! Показав на телефон, он заявил Р. Уотермену: «Вот главная информационная система», — и объяснил, что в своей сфере деятельности поддерживает деловые и дружеские контакты примерно с тысячей человек, каждый из них поддерживает отношения с другими незнакомыми ему 500–1000, таким образом, к услугам Г. Саймона информационная сеть из 500 000 — 1 млн человек. Поэтому, чтобы получить ответ на какой-то вопрос, ему достаточно сделать нескольких телефонных звонков. Р. Уотермен заключает, что наиболее успешно действующие руководители делают своим главным занятием налаживание контактов, — именно это делает их стратегами<sup>1</sup>.

Таким образом, мы подходим к следующему выводу. Если принять точку зрения, что сущность руководства состоит в том, чтобы заставить эффективно работать чужие руки и чужие головы, то становится понятно, что ни информация и знания, ни управленческие решения, ни функции руководства, ни приказы и распоряжения не являются действительным предметом труда руководителя любого уровня.

---

<sup>1</sup> Уотермен Р. Факторы обновления. — М.: Прогресс, 1988. — С. 55–56.

Действительным предметом труда руководителя является *совокупность межличностных, в том числе и прежде всего — деловых отношений*. Тут будет вполне уместной ссылка на «методику 360°»: имеется в виду совокупность отношений по вертикали и горизонтали в иерархии организационной структуры управления, т.е. отношение к вышестоящим руководителям, подчиненным, коллегам, стейкхолдерам и контрагентам, отношение к порученному делу и к самому себе.

Отметим попутно, что из всей этой сложной совокупности отношений как раз *отношению руководителя к самому себе* практически не уделяется должного внимания в теории менеджмента и организационного поведения. Но психотерапевты и психологи, занятые персональным консультированием и социально-психологическим тренингом в работе с менеджерами, ставят проблемы самопознания и «Я-концепции» по важности на первое место. Особое значение самопознание имеет в связи с уровнем эмоционального развития личности руководителя, о чем подробнее рассказано в работе Д.С. Петросяна, Н.Л. Фаткиной, Ю.Е. Щербатовой.<sup>1</sup>

Исходя из такого понимания предмета труда руководителя, легко прийти к выводу о том, что профессиональной основой руководства, или, что то же самое, организаторской деятельности, является межличностное общение. Ли Якокка в ответ на упреки завистников, что ему просто везет, а сам он ничего собой не представляет как классный менеджер, ответил: «Везение, несомненно, играет роль, но главная причина, из-за которой людям, во многих отношениях способным, не удается карьера, кроется в том, что они плохо взаимодействуют со своими коллегами»<sup>2</sup>.

В разделе 1 мы расшифровали содержание организационных и управленческих отношений, назвав умение влиять на людей и завоевывать друзей, устанавливая деловые контакты и личные связи, пользоваться поддержкой и покровительством сильных мира сего самым активным фактором экономической и прежде всего организаторской деятельности. В этом разделе мы снова путем наших рассуждений пришли к этому же выводу. Эффективность менеджмента находится в прямой зависимости от владения менеджером приемами компетентного общения. От того, как он общается с людьми, зависят стиль и методы руководства, социально-психологический климат коллектива, все составляющие организационной культуры, результативность тактической функции мотивации и стратегической функции воспитания подчиненных. В конечном счете, именно формаль-

<sup>1</sup> Петросян Д.С., Фаткина Н.Л., Щербатова Ю.Е. Синдром менеджера: диагностика, профилактика. — М.: Прометей, МПГУ, 2009.

<sup>2</sup> Якокка Л. Карьера менеджера. — М.: Прогресс, 1996. — С. 82.

ные и неформальные коммуникации в структуре социальных зависимостей, пронизывающих всю общественную структуру, и выступают тем «катализатором», «дрожжами» или «ферментом», который соединяет и приводит в действие все остальные ресурсы и факторы производства. Без персональных коммуникаций все остальные факторы производства представляют собой только омертвленные, лишённые движения ресурсы. Отсюда следует, что, поскольку все виды управленческой деятельности протекают в структуре социальных зависимостей, межличностное общение составляет профессиональную основу менеджмента. Чтобы еще лучше разобраться в психологических особенностях организаторской деятельности, нам придется обратиться к одному из самых значительных и разветвленных направлений психологической науки — к теории личности.

### **Контрольные вопросы**

1. Охарактеризуйте различные подходы к определению сущности организаторской деятельности.
2. Что является действительным предметом труда руководителя?
3. Назовите функции руководства, рассматриваемые в теории организационного поведения.
4. В чем состоит сущность функции представительства?
5. Дайте определение такой психолого-педагогической функции руководства, как функция воспитания.
6. Охарактеризуйте наиболее распространенные модели руководства.
7. Что такое профессиональная компетентность менеджера?
8. Как внешние данные руководителя влияют на эффективность его профессиональной деятельности?
9. Какие служебные обязанности руководителя связаны с его социальными ролями в организации?
10. Раскройте диалектику соотношения процессов единоначалия и групповой самоорганизации в трудовом коллективе.
11. Сформулируйте социально-психологические условия оптимизации коллективной деятельности.

### 3. СТРУКТУРА ЛИЧНОСТИ И ЧЕРТЫ ХАРАКТЕРА ЭФФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖЕРА

---

К сожалению, несмотря на все усилия ведущих ученых, им до сих пор так и не удается договориться о том, что же следует понимать под многозначным термином «личность». Насчитывается более двух десятков различных определений понятия личности, большинство из которых приведено в книге Н.И. Шевандрина<sup>1</sup>, а более или менее полный аналитический обзор теорий личности можно найти у Л. Хьелла и Дж. Зиглера<sup>2</sup>. Но как бы персонологи (именно так называют специалистов по теории личности), ни определяли свое главное понятие и какие бы теории ни предлагали, все они сталкиваются с одной весьма запутанной проблемой, которая все еще ждет своего решения: что, в сущности, представляет собой личность человека?

Здесь можно выделить две основные точки зрения. Некоторые философы и психологи вслед за К. Юнгом считают, что существует так называемое неизменное «ядро личности», или «самость» (нем. — *Selbst*, англ. — *self*), которое представляет собой инвариантный *архетип*, глубинный центр уникальной структуры личности и выражение психологической целостности отдельного индивида. Вне зависимости от ситуации самость так или иначе обязательно проявляет себя, и каждый человек обычно поступает так, как это свойственно его индивидуальной природе.

Представители другого течения в теории личности придерживаются совершенно иной, полярной точки зрения. Эти персонологи утверждают, что важно не то, что каждый человек уникален, а то, что он представляет собой множественную совокупность самых различных личностей. Целостные, аутентичные личности встречаются крайне редко, а большинство людей по-разному реагирует на внешнее окружение в зависимости от многих ситуационных внешних и внутренних факторов и условий. По отношению к разным людям и событиям один и тот же человек дает различные реакции: в одном случае они могут быть пессимистическими, а в другом — оптимистическими. В спортивных играх индивид может быть крайне раскованным, идти напролом, невзирая на травмы, угрозы и риск поражения. В бизнесе, напротив, он становится крайне осторожным, недоверчивым и избегающим какого-либо риска предпринимателем. В семейной обстановке тот же индивид может оказаться «подкаблучни-

---

<sup>1</sup> Шевандрин Н.И. Психодиагностика, коррекция и развитие личности. — М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 1998.

<sup>2</sup> Хьелл Л.А., Зиглер Дж. Теории личности: основные положения, исследования и применение. — СПб.: Питер Пресс, 1997.

ком», несчастным ипохондриком, придавленным деспотической женой, а в деловом общении — ярко выраженным агрессивным автократом, который угрозами и прямым насилием подчиняет себе людей. В любовных делах он же может постоянно терпеть поражения у сексуально привлекательных женщин с высоким социальным статусом, а в общении с женщинами социально низкого уровня, стоящими гораздо ниже его, быть настоящим мачо. Такое поведение много раз наблюдал и описывал З. Фрейд.

Для иллюстрации этой идеи множественности личности обычно ссылаются на повесть Роберта Стивенсона «Странная история доктора Джекила и мистера Хайда». Психиатрам известен этот феномен, когда в одном человеке уживаются две противоположные личности, которые попеременно управляют его поступками, они обозначают его термином «раздвоение личности». Р. Стивенсон как раз и воспользовался идеей такого дихотомического разделения личности.

А как могли ужиться в А.С. Пушкине два человека, один из которых написал эти божественные строки: «Я помню чудное мгновение...», а другой в письме к приятелю похвалялся очередным любовным приключением, да еще на языке ненормативной лексики?<sup>1</sup>

Тут как нельзя к месту придется и «гарик» И. Губермана:

Любой из нас чертой неровной  
на две личины разделен:  
и каждый Каин безусловный  
и в то же время — Авель он.

Еще один поразительный пример двойственности человеческой природы мы можем заимствовать из уголовного дела серийного убийцы А. Чикатило. Психиатры и прокуроры, проводившие следствие после поимки, были поражены противоречивыми свойствами его личности. Конечно, вряд ли стоит принимать за правду все, что он рассказывал о себе тюремным психологам и следователям: «Я был 25 лет в КПСС, окончил четыре университета марксизма-ленинизма. Крах идей коммунизма для меня явился личной трагедией, ударом по моим убеждениям...». В ответ на вопросы психолога заявляет: «Смысл жизни в том, чтобы оставить след на земле. Любимому делу — работе, учебе, творчеству — я отдавался целиком. Черты характера, свойственные мне, — открытость, искренность, необъятная доброта». Можно было бы принять все это за обычные для преступника лицемерные слова оправдания, но вот установленные следствием факты. Андрей Романович Чикатило действительно признавался окружающими человеком политически грамотным и идейно выдержанным. Внешняя и душевная скромность, нестяжательство

<sup>1</sup> Пушкин А.С. Письма. — Собр. соч. в 10 т. — Т. 9. — М.: Художественная литература, 1977. — С. 258.

всегда отличали Андрея Романовича. Он занимался активной общественной деятельностью: сотрудничал с местной газетой, публиковал много материала на тему морали.

В работах современных психиатров идея раздвоения личности уступает место более сложному представлению не о двух-, но о трехчленной структуре личности. Так, в теории транзактного анализа Э. Берна прямо постулируется присутствие в каждом из нас трех «существ», которые могут тесно взаимодействовать друг с другом: «Родитель» — «Дитя» — «Взрослый». «Родитель» — это собрание стереотипных представлений о себе и внешнем мире людей, идей и вещей, сформированных под влиянием значимых других; «Дитя» — это записи детских переживаний; «Взрослый» — это психическая структура, способная адекватно оценивать настоящее, прошедшее и будущее и принимать рациональные решения на основе всей полноты доступного индивиду знания.

Модель личности, предложенная психиатром Э. Берном, получила признание, особенно среди психотерапевтов. Хотя вызывает некоторое удивление то обстоятельство, что мало кто обращает внимание на практически полное совпадение модели Берна с фрейдовской трехчленной структурой личности: «Ид — Эго — Супер-эго», где «Ид» — это бессознательное, «Эго», или «Я», — сознание индивида и «Супер-эго» — социальные влияния, отраженные в психике индивида.

Однако на этих представлениях о трехкомпонентной структуре личности теоретики персонологии и остановились. К сожалению, пока еще не стала предметом глубокого научного исследования та особенность природы человека, что не столь уж редко встречаются и такие случаи, когда в одном индивиде открывается сложная, многомерная совокупность различных по характеру и поведению «личностей». Зато над этим феноменом абсолютно несовместимых ипостасей в человеке размышляли не столько психологи, сколько юристы, поэты и писатели. Например, Сомерсет Моэм, неплохой знаток человеческой природы, замечает: «Бывает, я с недоумением рассматриваю некоторые черты моего характера. Я осознаю, что состою из нескольких личностей, и что личность, главенствующая в данный момент, неизбежно уступит место другой. Но которая из них реальна? Все или одна из них?»<sup>1</sup>

Кстати, теперь, когда многое в западном литературоведении стало нам доступно, мы узнали об этом замечательном писателе, что он, оказывается, был не только секретным агентом, совершившим безуспешную попытку убийства в России в 1917 г. Ленина и Троцкого по поручению британской разведки М16, но и драгдилером и наркоманом, содержателем притона, врачом, который в Юго-Восточной Азии производил подпольные аборты, а вдобавок ко всему еще и гомосек-

<sup>1</sup> Моэм С. Записные книжки. — М.: ЭКСМО-Пресс, 2001. — С. 28.

суалистом. И кто скажет, как все это совмещалось в родовитом интеллигенте, игравшем перед читателем в своих беллетристических романах и мемуарных публикациях роль утонченного, толерантного, немного циничного философа и знатока человеческой природы.

С. Моэм пояснял свою жизненную позицию постороннего наблюдателя курьезов человеческой природы, приводя выдержку из «Этики» Бенедикта Спинозы и солидаризуясь с ним: «Обдумывая человеческие поступки, я всегда старался думать не о том, чтобы смеяться, скорбеть или порицать, но единственно о том, чтобы уразуметь»<sup>1</sup>.

Тут, пожалуй, следовало бы обратить внимание на следующее выражение радиобозревателя Бориса Парамонова. По его мнению, труднее всего как раз просто наблюдать, потому что мы всегда оживляем картину нашими надеждами, ожиданиями, страхами<sup>2</sup>. Собственно, факт различия в восприятии одного и того же события наблюдателем и деятелем хорошо известен в психологии ответственности, их впечатления и последующие интерпретации увиденного могут быть существенно разными.

Немецкий писатель Герман Гессе по поводу идеи множественности личности высказывается еще более категорически, объявляя принцип целостности личности ложным и патологическим. «Личность — это тюрьма, в которой вы сидите, — пишет он в романе «Степной волк», — представление о единстве «Я» — это заблуждение науки, которое ценно только тем, что упрощает состоящим на государственной службе учителям и воспитателям их работу и избавляет их от необходимости думать и экспериментировать. Вследствие этого заблуждения «нормальными» и даже социально высокосортными считаются часто люди неизлечимо сумасшедшие, а на сумасшедших смотрят, наоборот, как на иных гениев. В действительности же любое «Я», даже самое наивное, — это вовсе не единство, а многосложнейший мир, это маленькое звездное небо, хаос форм, ступеней и состояний наследственности и возможностей»<sup>3</sup>. О своем герое Гарри Геллере Гессе пишет, что «...жизнь его, как и жизнь каждого человека, вершится не между двумя только полюсами, такими как инстинкт и дух или святой и развратник, она вершится между несчетными тысячами противоположностей»<sup>4</sup>. По мнению американского писателя Теодора Драйзера, «...самое безнадежное дело на свете — пытаться определить характер человека. Каждый индивидуум — это клубок противоречий, тем более, если это личность одаренная»<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Моэм С. Избранное: Сборник. — М.: Радуга, 2001. — С. 231.

<sup>2</sup> Парамонов Б.М. Конец стиля. — М.: Аграф, 1997.

<sup>3</sup> Гессе Г. Степной волк // Иностранная литература. — 1978. — № 4. — С. 173.

<sup>4</sup> Там же. — С. 174.

<sup>5</sup> Драйзер Т. Мысли и афоризмы // Великие мысли великих людей. Антология афоризма. — Т. 2. — М.: РИПОЛ-КЛАССИК, 1999. — С. 278.

Вероятно, уместно будет привести несколько строк поэта Николая Заболоцкого:

Как мир меняется! И как я сам меняюсь!  
Лишь именем одним я называюсь,  
На самом деле то, что именуют мной, —  
Не я один. Нас много. Я — живой.

В одной телевизионной передаче по этому поводу была высказана следующая мысль: в каждом из нас под руководством дирижера играет сложный оркестр. Сознание до поры до времени справляется с функциями дирижера, но в любой момент какой-нибудь инструмент издает настолько фальшивую ноту, да еще с такой громкостью, что заглушает все остальные.

Вероятно, представление о множественном строении личности берет свое начало в древнеиндийских Ведах. В брахманизме было бесчисленное количество богов, отсюда по аналогии следовало, что и в каждом человеке, по рассуждениям древних философов Индии, находится несчетное число ипостасей. «В поэзии Древней Индии понятия «Я» не существовало; герои индийского эпоса, это не лица, как боги и титаны в мифах античности, а скопища лиц, — это ряды противоположных олицетворений... грудь, тело всегда единственны, а душ в них заключено не две, не пять, а несметное число; человек — это луковица, состоящая из сотни кожиц, ткань, состоящая из множества нитей»<sup>1</sup>.

Артур Шопенгауэр был неплохо знаком с древнейшими философскими сочинениями Индии, Ведами и Упанишадами, в своих трудах он проводил ту же самую идею множественности противоборствующих подструктур личности. Можно привести и другие соображения по поводу идеи множественности личности, но это будут уже не прямые доказательства, а скорее информация для дальнейших размышлений. Наследуя эту мысль Шопенгауэра, Фридрих Ницше противопоставляет свою философскую концепцию классической традиции рациональности, подвергая сомнению и вопрошанию все «очевидности» разума. Ницше заимствовал у Шопенгауэра идею множественности личности, хотя считается, что именно он первым подверг сомнению представление о единстве субъекта. Его метафорическое, афористическое изложение своих взглядов снискало ему славу великого стилиста. Однако афоризм для Ницше не просто стиль, но философская установка — он не собирался давать окончательных ответов, но стремился создавать напряжение мысли, предоставляя самому читателю «разрешать» возникающие парадоксы.

Правда, в своей афористической философии, в своих образных и метафоричных произведениях Ницше не заботился о серьезной ар-

<sup>1</sup> Гессе Г. Степной волк // Иностранная литература. — 1978. — № 4. — С. 174.

гументации, а изрекал свои суждения как истины в последней инстанции: «Все, что выступает в сознании как «единство», уже само по себе чрезвычайно сложно: мы имеем всегда лишь видимость *единства*... Мои гипотезы: Субъект как множественность»<sup>1</sup>.

О множественности различных личностей, уживающихся в одном человеке, писал также З. Фрейд. В частности, анализируя роман Ф.М. Достоевского «Братья Карамазовы», он показал, что все братья: Иван, Дмитрий, Алеша, Смердяков и даже их отец Павел Карамазов — являются ипостасями самого автора, который списывал их образы, всматриваясь в собственный внутренний мир и ужасаясь увиденным. И даже Гете признавался в письме своему другу, что он не знает ни одного преступления, которого он не мог бы совершить.

С идеей множественности личностей в каждом индивиде тесно связана психологическая теория «Я-концепции». В научной литературе встречаются также близкие к этой концепции понятия: «образ Я», «самосознание», «идентичность», но разные авторы вкладывают в них несколько различное смысловое содержание.

Проще всего будет воспользоваться здесь определением Бернса, который под «Я-концепцией» понимал динамическую систему представлений о самом себе, включая осознание своих физических, интеллектуальных, социальных, профессиональных и других личностных качеств, которые могут трансформироваться под влиянием внешних факторов<sup>2</sup>. Таким образом, «Я-концепция» — это целостное представление человека о себе как о личности, биологическом организме, члене общества, работнике, профессионале и т.д. «Я-концепцию» можно рассматривать также как совокупность установок по отношению к самому себе, включая такие компоненты, как: *когнитивную* (образ своих качеств, способностей, внешности, социальной значимости и т.д., что обычно и называют самосознанием); *эмоциональную* (самоуважение, себялюбие, самоуничижение и т.д.); *оценочно-волевою* (стремление повысить самооценку, завоевать уважение, получить признание значимых других и т.д.) установки.

В социальной психологии различают социальное и индивидуальное «Я». В социальном «Я» отображаются навыки и стили межличностных отношений, социометрический статус, имидж и рейтинги, социальные установки, а также влияние институциональных норм культуры и пр. Индивидуальное «Я» подразделяется на биологическое «Я», физическое «Я», физиологическое «Я», психологическое «Я». К этим компонентам добавляют сексуальное «Я», идеальное «Я» (представление индивида о том, каким он должен быть или на кого он должен быть похож), покинутое «Я» (по У. Джеймсу — это идеаль-

<sup>1</sup> Ницше Ф. Воля к власти. — М.: REFL-book, 1994. — С. 228.

<sup>2</sup> Бернс Р. Развитие Я-концепции и воспитание. — М.: Прогресс, 1986. — С. 30.

ное «Я», которое индивид когда-то пытался соединить со своим «Я», но позже оставил, отверг), отраженное, или зеркальное «Я» (каким индивид выглядит в глазах других), адаптивное «Я» (эмпатия, толерантность, конформизм, релятивизм, стратегии преодоления межличностных конфликтов). Согласно психологу Р. Зиллеру, «Я-концепция» в сознании индивида разделяется на неограниченное количество частей, причем чем их больше, тем сложнее проявление всех подструктур «Я» и тем выше уровень развития личности, а низкая сложность «Я-концепции» равносильна ограниченности<sup>1</sup>.

В классической психологии, и особенно в психодинамической теории, проблема целостности личности решается следующим образом. В частности, А.Н. Леонтьев, обращаясь к ролевой теории, в которой личность отождествляется с системой интериоризированных, т.е. усвоенных ею социальных функций или ролей, объяснял неоднозначность мотивов и видов поведения человека тем, что совокупность ролей — это не личность, а, скорее, *изображение*, за которым она скрывается. Отметим попутно, что то, что, по мнению А.Н. Леонтьева, скрывается под *изображением*, в психодинамической теории К. Юнга как раз и объявляется *самостью*<sup>2</sup>.

Мы позволим себе снова вернуться к объяснению этого понятия. Именно тот факт, что в социальных контактах с разными людьми и в разных жизненных ситуациях на передний план выступают различные компоненты «Я» позволяет говорить о множественной структуре личности каждого из нас. Но некоторые психологи, как было замечено выше, считают, что за всем этим скрывается инвариантное ядро личности, то, что называют *самостью*. К. Юнг под *самостью* (*Selbst*) понимал некий архетип — глубинный центр и выражение психологической целостности отдельного индивида. Самость выступает как объединение сознательной и бессознательной частей психики и одновременно с этим обеспечивает вычленение индивида из окружающего его мира. По Юнгу, самость есть не только центр, но и полный круг, весь тот объем, включающий в себя и сознание, и бессознательное: она есть центр суммативной целостности, как Я есть центр сознания. Символическим выражением самости Юнг считал изображение буддийской мандалы.

Отдельные мысли о сущности самости появились еще в ранних письмах Юнга. Но как достаточно оформленная, эта идея была зафиксирована им в 1920 г., а в 1958 г. получила завершенное выражение как некий постулат, призванный объяснить многие эмпириче-

<sup>1</sup> Ziller R., Stone W., Jackson R., Terbovic N. Self-other orientations and political behavior // A psychological examination of political leaders. — N.Y.: Free Press, 1977.

<sup>2</sup> Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность. — 2-е изд. — М.: Политиздат, 1997. — С. 170–171.

ские данные. Откровенно говоря, очень трудно понять за этим красочным описанием, о чем собственно идет речь. Вероятно, поэтому некоторые философы утверждают, что от понятия самости следует отказаться, поскольку за ним нет никакой реальности. Так, например, Д. Деннет вообще говорит, что «Я» — это просто иллюзия, поэтому понятие самости, скорее всего, представляет собой нечто абстрактное, сконструированное нашим языком и культурой и, следовательно, время от времени изменяющееся<sup>1</sup>.

Эти извлечения из персонологии нам понадобились, чтобы внести небольшое исправление в, казалось бы, всем хорошо известный вопрос об особенностях стиля и методов руководства. Остановимся на этой проблеме несколько подробнее. В распространенных учебниках по теории организационного поведения обычно ограничиваются описанием трех основных стилей руководства: авторитарного, либерального и демократического. Подобную классификацию предложил почти сто лет назад немецкий психолог К. Левин, только он имел в виду не процессы формального руководства в организациях, а неформальное лидерство в школьных классах как феномен групповой динамики.

Тем не менее идея К. Левина о стилях руководства, основанная на представлении о различных манерах и формах межличностного общения, вошла в теорию организационного поведения и менеджмента, хотя с тех пор мало что существенного к ней добавилось, вот только описаний различных стилей руководства стало намного больше. Однако, если присмотреться внимательно, все остальные стили, описанные в литературе, представляют собой лишь разновидности трех основных.

Некоторые авторы учебных пособий связывают особенности стиля руководства с теориями «Х» и «У» Дугласа Макгрегора. Он проанализировал не столько психологические, сколько философские взгляды на природу человека и обнаружил, что существуют две крайние точки зрения на этот предмет. Одна из них, а именно теория «Х», отображает в основном негативное представление о людях. Согласно теории «Х», человек по своей натуре зол, эгоистичен, жесток, лжив и ленив. Д. Макгрегор почему-то приписывает это представление о человеке Николо Макиавелли, хотя на самом деле последователь Конфуция Сюнь-Цзы еще за 1800 лет до Макиавелли утверждал, что человек от природы зол. Он рождается с инстинктивным желанием наживы, завистливым и злобным. Он алчен и желает все иметь любой ценой. Полагаться начальнику на человека с такими его природными качествами — значит обречь себя на жизнь в хаосе и беспорядке.

---

<sup>1</sup> Деннет Д.С. Виды психики: на пути к пониманию сознания. — М.: Идея-Пресс, 2004.

Именно потому, что от природы в человеке заложено стремление к беспорядку и нарушению законов, он нуждается в строгом воспитании и законах, — он должен быть окультурен. Пусть человек злобен от природы, но воспитание всемогуще<sup>1</sup>. Еще более жестко высказывался ученик Сюнь-Цзы и последователь основателя легизма Шан Яна (легизм — философская школа эпохи Чжаньго, известная также как «Школа законников») Хань Фэйцзы (280—233 до н.э.). Он считал, что безусловно злая природа человека неизменна, и изменить ее воспитанием нельзя, — можно лишь пресечь ее проявления принуждением и страхом наказания. Человек зол вообще, и потому задача начальника чисто карательная. Ему следует брать за основу не добродетель, а закон.

Хань Фэйцзы был категорически против конфуцианских идей человеколюбия, справедливости и ритуала. Просвещенный начальник берет во внимание только реальные факты, он должен безжалостно изгонять тех, на кого нельзя положиться и кого нельзя использовать. Ему никогда не следует руководствоваться человеколюбием и чувством долга, а тем более слушать речи книжников. Подчиненных нужно заставлять упорно трудиться, и пусть они поменьше болтают языком. Пожалуй, Хань Фэйцзы был одним из первых, кто обосновал принцип единоначалия, при этом он ссылаясь на концепцию даосизма. Цитируя «Даодэцзын», он утверждал, что начальник — это воплощение дао. А поскольку дао единственно и неделимо, то и начальник должен быть единственным<sup>2</sup>. Примерно в это же время один из семи древнегреческих мудрецов Биант учил: друзей нужно любить так, будто они тебе обязательно ответят ненавистью, — ибо большинство людей злы<sup>3</sup>.

Среди многих философов, которые видели в природе человека врожденную склонность к злу, был Иммануил Кант. Поэтому, писал он, чтобы человек не превратился в зверя, а общество не вверглось в дикий хаос, необходим моральный закон, категорический императив, как он его назвал.

Свою теорию «У» Д. Макгрегор, по его признанию, основал на воззрениях Ж.Ж. Руссо, который провозгласил, что с человеком нужно обращаться заботливо и уважительно, поскольку он по своей природе добр. Но это же утверждал еще один ученик Конфуция Мэн-Цзы: «Стремление природы человека к добру подобно стремлению воды течь вниз». Согласно теории «У» люди в своем большинстве отличаются альтруизмом, эмпатией, толерантностью, трудолюбием,

<sup>1</sup> Цит. по: Чанышев А.Н. Начало философии. — М.: Изд-во Моск. ун-та, 1982. — С. 64.

<sup>2</sup> Там же. — С. 84.

<sup>3</sup> Диоген Лаэртский. О жизни, учениях и изречениях знаменитых философов. — М.: Мысль, 1986. — С. 81.

готовностью заботиться друг о друге, стремлением брать на себя ответственность, да им присущи и все остальные добродетели. Добрые качества человеческой природы позволяют руководителю доверять подчиненным, мотивировать их к творчеству, принятию ответственности и инициативному труду, дать им возможность ощутить свою значимость для организации. Тем самым руководитель поможет подчиненным полностью раскрыть себя, и тогда работники будут способны внести творческий вклад в решение организационных проблем. Поскольку жесткое директивное руководство не позволяет полностью использовать интеллектуальный потенциал каждого подчиненного, а постоянный внешний контроль далеко не лучшее средство, побуждающее работников хорошо трудиться, руководителю следует позаботиться о том, чтобы сотрудники смогли осуществлять самоуправление и самоконтроль для достижения целей совместной деятельности.

Д. Макгрегор заключал, что теория «Х» предполагала, что у человека доминируют потребности низшего порядка, которые А. Маслоу относил к биогенным, а согласно теории «У» доминируют потребности высшего порядка, социогенные и психогенные. При этом Макгрегор придерживался точки зрения, что теория «У» жизнеспособнее, чем теория «Х». На этом основании он делал вывод, что участие в процессе принятия решений, выполнение ответственной и интересной работы, а также хорошие отношения в коллективе способны максимально повысить мотивацию работника к эффективному труду. Правда, признавал он, в управленческой практике большинство менеджеров придерживаются в общении с подчиненными положений теории «Х».

Примечательно, что Д. Макгрегор первым начал работать еще над одной теорией, в которой он попытался соединить запросы, интересы и стремления организации и каждого ее члена. Эту незаконченную работу продолжил американский специалист по менеджменту, Уильям Оучи, назвав свою концепцию «теорией Z». В книге под таким названием он постарался рассказать об уроках и преимуществах японской модели менеджмента. У. Оучи в традициях синтоизма исходил из такого понимания природы человека: люди таковы, каковы обстоятельства их жизнедеятельности, и если вы хотите управлять людьми, управляйте обстоятельствами, в которые они поставлены<sup>1</sup>.

Однако получившая признание в современном менеджменте концепция «Z» У. Оучи все же далека от истины. Всем известно, что один и тот же человек ведет себя совершенно по-разному, даже оказавшись дважды в одинаковых обстоятельствах. Он может в одной и той

---

<sup>1</sup> Оучи У. Методы организации производства, или теория Z. — М.: Экономика, 1984.

же типовой ситуации повести себя совершенно непредсказуемым образом, каждый раз по-иному в зависимости от типа темперамента участвующих лиц, своего настроения, имеющихся на данный момент психосоматических нарушений и многих других ситуационных факторов. Поэтому, чтобы как следует разобраться в том, что составляет сущность человеческих качеств, необходимо обратиться к современным психологическим теориям личности. Взвешенный взгляд на природу человека составляет сущность предлагаемой концепции, о чем будет сказано ниже.

Три концепции природы человеческой личности «Х», «У» и «Z» имеют прямое отношение как к мотивации организационного поведения, так и к пониманию различий в стилях руководства. Обычно авторитарический стиль руководства сопоставляется с теорией «Х», а демократический — с теорией «Z». Что касается либерального стиля руководства, то его приписывают менеджеру, не имеющему практически никакого представления о человеческих качествах и психологии. Он отличается ригидной технократической ориентацией, весь сосредоточен на работе и не уделяет никакого внимания налаживанию межличностных отношений между всеми членами организации и своими подчиненными. Такой руководитель полностью отдается интересам производства и забывает об интересах сотрудников.

На самом же деле наши исследования показали, что большинство руководителей либерального стиля верят в добрую природу человека. Они подходят ко всем с открытой душой, или, выражаясь языком гуманистической психологии, ведут себя аутентично, соответственно своим наивным представлениям о людях, и это действительно приносит плоды в деловом общении, но только с честными, порядочными и добросовестными работниками. А вот нарушителей дисциплины, лентяев, нахалов, хамов они просто не в состоянии подчинить своей воле — у них отсутствует адекватная реакция на сопротивление и хамство, и их очень трудно научить компетентному деловому общению. Поэтому либерально ориентированные руководители допускают по отношению к тем, кто им открыто хамит, попустительскую политику, стараются делать вид, что не замечают их бесстыдства и наглости, и избегают входить с ними в деловые контакты, даже если это необходимо по работе.

Идеализированные представления о природе человека делают таких руководителей в глазах окружающих слишком доверчивыми и наивными, поэтому им не всегда удается установить правильные деловые отношения с коллективом в целом. Особенно часто они попадают впросак, когда обстоятельства вынуждают их общаться с грубыми и заносчивыми людьми. В результате все задания они поручают только ответственным, добросовестным работникам, и получается, что 80% всей работы выполняют только 20% подчинен-

ных, — в полном соответствии со знаменитым принципом Вильфреда Парето. Пользуясь обязательностью и безотказностью таких работников, руководитель-либерал сверх меры перегружает их срочной работой, что и приводит в конце концов к острым организационным конфликтам в коллективе.

Оказалось, однако, что вопреки утверждениям теоретиков, представления о человеческих качествах у талантливых руководителей вовсе не столь примитивны, как это описывал Дуглас Макгрегор. Эффективный менеджер, которому приписывается демократический стиль руководства, придерживается, сознательно или интуитивно, совершенно иного взгляда на человеческую природу, который по аналогии с описанными выше теориями можно назвать «теорией W».

Согласно этой концепции в каждом из нас заложены все потенциалы, все позитивные и негативные варианты, цели и средства самоактуализации. В психологии для объяснения поведения человека использующий термин, обозначающий внутренней противоречия, связанные с двойственным отношением человека к миру вещей, идей и людей, в том числе и к самому себе, — «амбивалентность чувств». Психологи утверждают, что у каждого человека обнаруживается мир мыслей, чувств, высших потребностей, утонченной культуры, но рядом с ним существует темный мир разрушительных инстинктов грубой животной природы. В сложной структуре индивидуальности каждого человека намешено всего понемногу: добро и зло, даосистское инь и янь, креативное либидо и деструктивное морбидо, альтруизм и эгоизм, агрессия и сочувствие, мужское и женское начала. Но ни один человек не бывает настолько прост, чтобы его натуру можно было объяснить как простую совокупность этих двух противоположных крайностей. Каждый человек многомерен, но очень часто его решения и поступки зависят не от индивидуальных личностных черт, а от конкретной ситуации и поведения в ней всех участников социального контакта<sup>1</sup>.

Исходя из сказанного, продолжим наш анализ менеджериальной концепции стиля руководства. Обратимся теперь к теории социальных функций, или ролей, и заметим, что к числу достоинств эффективного руководителя относится умение принять адекватную ситуации роль начальника и правильно сыграть эту роль в соответствии с ролевыми ожиданиями значимых других. Аутентичное исполнение роли руководителя присуще лицам, отличающимся социально-дезадекватным, автократическим или слабостью стилем руководства. А эффективный менеджер, которому приписывают демократический стиль руководства, умеет пластично подстроиться под

<sup>1</sup> Росс Л., Нисбет Р. Человек и ситуация. Уроки социальной психологии. — М.: Аспект Пресс, 2000.

собеседника, он способен изменять манеру поведения в зависимости от психологических особенностей окружающих и ситуации. Ему свойственен социально-адекватный адаптивный тип общения.

Условием компетентного общения считается умение встать на позицию своего собеседника, взглянуть на обсуждаемую проблему его глазами, поставить себя на его место. Этому очень настойчиво учил нас Дейл Карнеги. Но мы пойдем еще дальше и скажем о необходимости подстроиться под структуру личности, в частности, под темперамент партнера по коммуникации. Хорошо известны многие типологии личности, например, акцентуированные типы К. Леонгарда, типы личности, представленные в нейролингвистическом программировании, или 16 типов личности, описанные в соционике, но до сих пор не потеряла свое значение классификация Гиппократов и Гелена. По крайней мере писатели, криминалисты, педагоги доверяют простейшей классификации Гиппократов, кстати сказать, именно она используется в одном из самых распространенных психодиагностических тестов Г. Айзенка. Очень точно воспользовался этой классификацией, делящей темпераменты на четыре основных типа, Н.В. Гоголь. Среди героев его «Мертвых душ» Собакевич — типичный флегматик, Плюшкин — меланхолик, Ноздрев — выраженный холерик и Чичиков с Маниловым — сангвиники.

Хорошую иллюстрацию особенностей поведения людей различных темпераментов мы находим у известного юриста А.Ф. Кони.

Приведем отрывок из его работы полностью:

«Трамвай наехал на переходившую рельсы женщину и причинил ей тяжкие повреждения или, быть может, самую смерть вследствие того, что она не обратила внимание на предупредительный звонок или таковой раздался слишком поздно. Какие показания дают в суде свидетели разных типов темперамента?

*Сангвиник*, волнуясь, скажет: «Это была ужасная картина — раздался раздирающий душу крик, хлынула кровь, — мне послышался даже треск ломаемых костей, эта картина до сих пор стоит перед моими глазами, преследует меня своими подробностями, волнует и тревожит».

*Меланхолик* дает такие показания: «При мне вагон трамвая раздавил несчастную женщину; и вот какова людская судьба: быть может, она спешила к любящему мужу, к любимым детям, под семейный кров — и вот все разбито, уничтожено, остались слезы и скорбь о невозвратной потере — и картина осиротелой семьи с болью возникает в моей душе. Такова наша горькая судьба, зачем мы только суесться, строим планы, хотя нас всех ждет такой страшный конец».

*Холерик*, негодуя: «Раздавили ни за что, ни про что женщину! Я давно говорил, что городская дума небрежна в исполнении своих обязанностей: можно ли поручать управление трамваями таким вагоновожатым, которые не умеют вовремя подать предупреждающий

сигнал. Как только и чему их учат, и кто их учит, это надо проверить. Судить надо за такие упущения. Строго судить и вообще давно пора разобраться в деятельности городского начальства, половину жуликов оттуда выгнать, а другую посадить. И зачем нам вообще эти трамваи? Почему не заменить их такси? Но это, конечно, безобразие, платить такие деньги этим бандитам. Счетчики во всех такси сломаны, я вчера проехал пять минут, а с меня содрал таксист столько, как будто возил полдня. Надо поднимать общественность на борьбу с этими обиралами. Сейчас же пойду и напишу жалобу самому мэру, давно пора призвать таксистов к порядку».

*Флегматик*, почешет затылок, вздохнет и скажет: «Проходил тут я мимо остановки, и вижу, собралась толпа народа, стоит трамвай, люди что-то смотрят, кто-то лежит на земле, вероятно, женщина, попала под трамвай, тот наехал и раздавил, ну что ж, бывает, что тут особенного, народ мрет как мухи, так уж всем суждено, кто от болезни, кто от старости, кто в переплет какой попадет; сама виновата, — надо быть осторожнее, когда переходишь улицу»<sup>1</sup>.

Исходя из наличия различных психотипов личности, можно дать менеджеру следующие рекомендации, как ему общаться с подчиненными разных темпераментов. Начнем с типичного флегматика, заторможенного тугодума. Правильно будет самому стать флегматиком, начать говорить с ним, резко замедлив темп речи. Лучше всего будет посадить его не за свой рабочий стол, а пригласить присесть в кресло в уголке за журнальным столиком и расположиться с ним рядом. Начинать любой разговор с флегматиком нужно издалека, на посторонние темы, и вести его, пока он не войдет с вами «в резонанс» и не наладится тесный личностный контакт; только после этого можно переходить к обсуждению деловых вопросов. При этом очень важно спросить его мнение о новом задании, посоветоваться, как лучше решить проблему. Далее можно быть спокойным за конечный результат. Вы раскачали эту инерционную массу, он понял, насколько важно ваше поручение, и, оставив другие дела, будет работать над вашим сверхплановым заданием.

Нужно только помнить, что флегматики работают по принципу Вольтера: для них «лучшее — враг хорошего». Именно это имел в виду Сирилл Н. Паркинсон, публикуя свой знаменитый закон: «Работа заполняет все отводимое на нее время». Поэтому добросовестному флегматику руководитель обязательно должен твердо указать срок окончания работы над заданием, иначе он будет старательно над ним работать, исправляя допущенные или кажущиеся ошибки и погрешности, доводя результат до максимального совершенства, не считаясь со временем, пока вы, потеряв терпение, его не позовете.

---

<sup>1</sup> Кони А.Ф. Собр. соч. в 8-ми т. — Т. 4. — М.: Наука, 1966.

Общаясь с меланхоликом, легко ранимым, впечатлительным человеком, глубоко и длительно переживающим даже пустяковые неудачи, нужно резко изменить тон, стать взрывным, оптимистичным, уверенным в себе холериком. Это тем более важно, когда вы контактируете с человеком, который считает себя несчастным неудачником, у кого «бутерброд всегда падает на пол маслом книзу», кто особенно склонен к истероидным реакциям и отличается пессимистическим взглядом на жизнь.

Нужно только иметь в виду, что в нормальных условиях меланхолики сдержаны и даже невозмутимы, они тщательно следят за собой, все они по натуре интроверты и держатся поэтому несколько отстраненно, но чуть только они сталкиваются с несправедливостью, невниманием к себе, обидой, да и вообще с тем, что выходит за пределы обыденности, они теряют самоконтроль, ледяная маска невозмутимости лопается, и пламя сжигающих их страстей выбрасывается наружу. При первых же признаках истерики и при отказе от сверхплановой работы, которую вы ему, как руководитель, хотели поручить, нужно забыть о тех многочисленных рекомендациях и памятках менеджерам, где вам советуют быть со всеми внимательными, вежливыми, больше слушать, чем говорить, не отдавать приказания начальственным, безоговорочным тоном, а всегда советоваться с людьми и стараться их убеждать и т.п. В этой ситуации при первых признаках истерики вам нужно выйти из себя, побагроветь, стукнуть кулаком по столу, заорать на него, но одновременно показать, что речь идет не просто о трудном задании, что вы даете ему редкий шанс отличиться; подчеркните, что вам больше не на кого надеяться, как только на него, что он много раз уже выручал и вас, и коллектив, и что у него обязательно все получится. Руководитель должен постараться зарядить подчиненного своей энергетикой, внушить ему веру в удачу, пообещать свою помощь в любых начинаниях.

Но вести беседу с ним нужно обязательно наедине, чтобы никто не видел, не догадался, какой разнос вы ему устроили. Если же при этом кто-нибудь присутствует, то при первом вашем крике меланхолик замкнется, уйдет от контакта, пообещает все сделать, как вы приказали, но делать, конечно, ничего не будет, а затем от пассивного сопротивления перейдет к поиску способов отомстить вам за перенесенные оскорбления. Многие меланхолики страдают так называемым кверулянтным синдромом, т.е. «синдромом жалобщика» или сутяжничества; как раз именно они, если их обидеть в присутствии других людей, чаще всего и рассылают анонимные письма во все инстанции, собрав компромат и стараясь разоблачить своего начальника во всех мыслимых и немыслимых грехах.

Как вести себя с холериком? Это о нем говорят: «Человек — порох». В деловом и межличностном общении холерики отличаются

импульсивностью, горячностью, неуравновешенностью, резкой сменной настроенности, склонностью к бурным эмоциональным вспышкам, поскольку неспособны контролировать свои эмоции, они легко отвлекаются от предмета обсуждения, тут же переключаются на посторонние темы, но так же быстро теряют к ним интерес.

Каждый день они бегают к начальству с новыми, чаще всего безрассудными идеями, критикуя и обличая своих действительных и мнимых оппонентов. Разговор с холериком следует вести в строгой тональности, надев на себя маску сангвиника. Его идеи не стоит подробно обсуждать, нужно всего лишь попросить написать свои предложения на бумаге, и можно быть уверенным в том, что он быстро убедится в их нелепости и займется другими делами. Подчиненных-холериков следует по возможности освободить от рутинной работы, и даже от необходимости вовремя приходить на работу, пусть они лучше ходят на разного рода конференции, симпозиумы, совещания, выставки, презентации, в библиотеки, занимаются на курсах повышения квалификации или в бизнес-классах и т.п. Их нужно использовать как незаменимых «генераторов идей» и добытчиков информации. В этом им нет равных.

Что касается подчиненного-сангвиника, то здесь вы, как руководитель, имеете дело с уравновешенным, экстравертированным, живым, подвижным «компанейским парнем». Ему свойственны широка интересов, быстрота реакций, коммуникабельность, умение держать удары, т.е. довольно легко переживать неудачи и справляться с неприятностями. Но есть и отрицательные качества, а именно поверхностность, разбросанность и, что особенно важно для правильной организации делового общения, нужно учитывать склонность сангвиников к психологическому релятивизму. Это значит, что все административные нормы и правила общежития сангвиник воспринимает весьма относительно, формальные запреты для него не существуют, а главным в жизни он считает удовольствия, поиску которых готов посвятить все свое время. В общении с непосредственным начальником подчиненный-сангвиник может повести себя бесцеремонно, он постарается сократить дистанцию, а при случае фамильярно похлопать по плечу и предложить какое-нибудь развлечение вместо нудной работы. И не дай бог начальнику принять его предложение, не отреагировать на фамильярное обращение в присутствии других людей: «Протяни ему палец, — откусит всю руку!» Вести себя с ним нужно, преобразовавшись в подозрительного, сдержанного меланхолика; при первых признаках амикошонства резко одернуть, отчитать, показать свою доминирующую позицию в коллективе, причем лучше это сделать при всех, и тогда сангвиник моментально «подожмет хвост», признавая ваш авторитет, будет открыто демонстрировать подчинение и побуждать тем самым других сотрудников уважать своего начальника.

Из сказанного ясно, насколько важно руководителю обладать присущим каждому хорошему актеру талантом перевоплощения. Используя название одного старого фильма о знаменитом американском киноактере, о подобном руководителе можно сказать, как о «человеке с тысячью лиц». Такое качество личности, как артистичность, обязательно входит в число организаторских способностей. Причем чем больше различных ипостасей имеется в структуре личности менеджера и чем быстрее он по мере необходимости, общаясь с самыми разными людьми, легко переходит от одной манеры исполнения роли руководителя к другой, тем выше его способность к деловому и межличностному общению.

Тут следует напомнить, что управленческие, организационные и межличностные отношения являются самым главным, активным фактором на всех уровнях экономической деятельности. В психологии управления давно показано, что успешным будет тот руководитель, который умело использует приемы компетентной коммуникации и рефлексивного слушания<sup>1</sup>. Приемами компетентной коммуникации хорошо владеет человек, отличающийся социально-адекватным адаптивным типом общения, которому противопоставляется социально-дезадекватный слабовольный и агрессивный тип общения. Если автократ и либерал практически всегда ведут себя с подчиненными аутентично, то о действительно талантливом руководителе обычно говорят: «Посмотрите, какой замечательный человек! Ведет себя со всеми ровно, уважительно, никогда не позволяет себе кричать и оскорблять подчиненных, не имеет ни любимчиков, ни врагов, а каким авторитетом он пользуется!», но знайте, что это психологическая иллюзия. Если руководитель будет вести себя одинаково со всеми подчиненными, вышестоящими начальниками и коллегами, то успеха в руководстве он не добьется по той простой причине, что все люди разные и у всех разные ролевые экспектации, ролевые представления о том, каким должен быть руководитель, которому они готовы подчиниться и за которым признать его лидерские качества.

Многие авторы учебников и пособий по теории организационного поведения проводят в своих книгах ту мысль, что стиль руководства напрямую зависит, во-первых, от конкретных целей и задач, которые стоят перед коллективом, во-вторых, от уровня социального развития коллектива и, в-третьих, от текущей проблемной ситуации, с которой коллективу пришлось столкнуться. Понятно, что стиль руководства научным коллективом, бригадой гастарбайтеров на стройке или аналитическим отделом банка должен быть разным. Но

---

<sup>1</sup> Атватер И. Я вас слушаю... Советы руководителю, как правильно слушать собеседника. — М.: Экономика, 1984.

на констатации этого в общем правильного положения все авторы останавливаются, и становится неясно, что же тогда делать: не придется ли каждый раз менять руководителя в зависимости от изменившихся обстоятельств? По нашему мнению, эффективный менеджер всегда сам изменяет свой стиль руководства — от авторитарного до либерально-попустительского по мере необходимости — в зависимости от складывающейся ситуации. Следовательно, наиболее продуктивным будет адаптивный стиль руководства, но для этого от менеджера потребуются такое развитое менеджериальное качество, как артистизм. А это, в свою очередь, зависит от того, насколько сложен его внутренний мир и как легко он способен менять облик своей личности и манеру поведения в общении с различными людьми. Иными словами, концепция многомерности человека получает здесь полное оправдание. Чем больше «Я» включено в структуру личности, чем сложнее система «Я-концепций» в сознании индивида, тем выше уровень развития личности и тем легче ей адаптироваться к особенностям психики другого человека, когда она вступает с ним, контакт. Как талантливый артист способен вжиться в психологию своего героя и меняться, так и эффективный менеджер меняется, быть может, делая это автоматически, на уровне подсознания, эмпатически вчувствуясь в психику собеседника. Разумеется, здесь важны два момента: во-первых, как сказано выше, необходимо обладать артистизмом, во-вторых, уметь поставить себя на место другого, взглянуть на обсуждаемую проблему его глазами, влезть, как говорится, в его шкуру, понять мотивы и личностный смысл его интересов, целей и способов деятельности. Этим качеством эмпатийного проникновения в высшей степени обладают разного рода мошенники, гадалки-цыганки, экстрасенсы, гипнотизеры, следователи и, конечно, талантливые менеджеры. Собственно говоря, именно такое адаптивное ролевое поведение и обеспечивает успех в деловом общении любому лицу, занятому организаторской деятельностью.

Здесь очень показателен пример знаменитого тренера сборной по хоккею и команды ЦСКА Анатолия Тарасова: вот пятерка хоккеистов, отработав смену, перевалила через борт. Тарасов подходит к одному игроку и дает ему достаточно увесистую затрещину, грубо указывая на допущенные ошибки; к другому обращается на «Вы»; третьего демонстративно не замечает; четвертого ласково поглаживает, успокаивая; с пятым уважительно советуется, как с равным, как лучше продолжать игру. О Тарасове комментаторы всегда отзывались как о великолепном педагоге и воспитателе.

**Организаторские способности и менеджериальные качества.** После того как мы определили сущность и действительное содержание деятельности руководителя, можно перейти к вопросу о том, какими личностными качествами он должен обладать. Повторим только, что

речь пойдет об «идеальном руководителе», и хотя таких, в принципе, не бывает, но это именно тот эталон, к которому каждому менеджеру стоит стремиться.

В теории организационного поведения и менеджменте сложилось два крайних течения. Одни авторы категорически отрицают наличие каких-либо специфических качеств, которые обеспечивали бы их обладателю неоспоримое преимущество в руководстве людьми. В свое время об этом очень убежденно говорило большинство специалистов по научной организации труда и управления. Наиболее категорично высказался по этому поводу польский социолог С. Ковалевский: «Теория, гласящая, что существуют некоторые специфические способности, благодаря которым данный человек заранее предназначен для руководящей роли, теоретически совершенно несостоятельна. Она также разоблачена как полностью реакционная»<sup>1</sup>. Еще один известный польский социолог Я. Щепаньский пишет: «Если присмотреться к описаниям различных комплексов особенных качеств руководителя, то легко увидеть, что многими перечисленными чертами, якобы характерными только для руководителей, обязан вообще обладать каждый порядочный человек, стремящийся добросовестно выполнять свои обязанности»<sup>2</sup>.

В настоящее время многие исследователи стали смотреть на эту проблему совершенно иначе. Исходя из того факта, что менеджер — это наемный работник, занятый специфической профессиональной деятельностью, они естественно приходят к выводу об обязательном наличии каких-то предпосылок к этой деятельности. Приняв эти предпосылки, вполне правильно будет попытаться сформулировать необходимые и достаточные требования к личности руководителя, занятого организаторской деятельностью.

В самом деле, ведь не каждому дано стать мировым рекордсменом, выдающимся писателем, солистом балета, летчиком или космонавтом, если он не обладает определенными природными задатками. Уместно, по аналогии с поиском талантов в этих и им подобных профессиях, поставить вопрос о необходимости профессионального отбора будущих эффективных менеджеров, их профориентации и целевой подготовки на самых ранних стадиях их профессионального роста, — а для этого следует прежде всего задать четкие критерии профотбора. Ответить на вопрос, каким должен быть руководитель, и, основываясь на этом, организовать процедуры профессионального отбора важно еще и потому, что цена ошибки и размер потерь из-за управленческой некомпетентности и непрофессионализма растут пропорционально месту, занимаемому менеджерами в должностной

<sup>1</sup> Ковалевский С. Руководитель и подчиненный. — М.: Прогресс, 1973.

<sup>2</sup> Щепаньский Я. Элементарные понятия социологии. — М.: Прогресс, 1969. — С. 89.

иерархии. К сожалению, их полная непригодность к руководству людьми обнаруживается, как это обычно и бывает, слишком поздно, когда они уже вошли в так называемую номенклатуру, поднявшись, согласно знаменитому «принципу Питера», на уровень своей максимальной некомпетентности. Напомним читателю, что Лоуренс Дж. Питер противопоставил автору теории идеальной бюрократии Максу Веберу и его известному принципу уровня компетентности, который гласит: «Правильный человек, в правильном месте, в правильное время делает правильную работу», — свой принцип: любой работник в многоуровневой иерархической структуре организации рано или поздно в процессе естественного служебного роста покидает свой уровень компетентности и поднимается на уровень максимальной некомпетентности, там и остается до выхода на пенсию<sup>1</sup>.

Заметим, кстати, что Сирилл Норткот Паркинсон, ревниво относясь ко всем своим конкурентам, подвизающимся в сатирической науке «иерархологии», подверг сомнению эту якобы открытую Лоуренсом Дж. Питером квазизакономерность. Паркинсон заметил, что если бы организационная структура управления имела форму параллелепипеда и на верхних уровнях управления было бы столько же должностных мест, сколько и на нижних, то тогда, действительно, некомпетентные люди легко продвигались бы вверх по служебной лестнице. Но поскольку иерархическая структура любой организации имеет форму пирамиды, то такая организация обладает свойством, «фулпрув», то есть «дуракоустойчивостью», — так иронически отзываются инженеры о хорошо сконструированной аппаратуре, защищенной от неосторожного, неправильного обращения. В реальных организационных структурах на верхних уровнях управления, по мнению Паркинсона, просто не хватает мест для некомпетентных работников, система их естественным образом отфильтровывает. Но мы думаем, что Паркинсон ошибся: на самый верх организационной структуры управления попасть за свои истинные заслуги, действительно, не так уж и легко, но на средних уровнях иерархии принцип Питера, как показывает практика государственного администрирования и корпоративного управления, великолепно подтверждается.

Итак, опыт изучения руководства и все ошибки управления, относимые на счет человеческого фактора, свидетельствуют о том, что руководителей нужно не только тщательно отбирать, но и как можно раньше готовить к управленческой деятельности. И действительно, если будущих олимпийских чемпионов отбирают и готовят так же, как и солистов балета, чуть ли не с детского сада, то почему бы не поставить вопрос о возможно более раннем профессиональном от-

---

<sup>1</sup> Питер Л.Дж. Принцип Питера. — М.: Прогресс, 1990.

боре будущих топ-менеджеров? Для этой цели нужно только определить необходимые и достаточные качества личности, которые в своей совокупности образуют то, что мы подразумеваем под управленческим талантом. Разумеется, помимо оценки природных задатков нужно еще выяснить, какими знаниями, практическими навыками и профессиональными умениями должен обладать эффективный менеджер, но это особая проблема, заслуживающая отдельного обсуждения.

Позволим себе повторить еще раз ту мысль, что менеджмент сродни искусству, поэтому к обсуждаемой нами проблеме можно отнести размышления известного художника-сюрреалиста Сальватора Дали. Вот отрывок из его книги «50 магических секретов мастерства». Перечислив 49 секретов живописи, он заканчивает книгу последним, 50-м: «После того, как вы научились правильно рисовать карандашом и правильно писать красками; освоили технику акварели и можете передать тончайшие переливы красок на тельце муравья, проникли в скрытые достоинства и тайны красок, освоили различные приемы работы с кистью, овладели тайнами перспективы и рисунка не хуже мастеров Возрождения и узнали многое другое, я должен вам сказать — от всего этого не будет никакого толка! Ибо последний и главный магический секрет этой книги состоит в том, что, когда вы садитесь перед мольбертом и начинаете писать картину, совершенно необходимо, чтобы рукой вашей водил ангел»<sup>1</sup>.

Нетрудно понять, что 49 секретов Дали относятся к приемам ремесла художника. Точно так же и руководители пользуются заученными приемами ремесла — апробированными алгоритмами принятия управленческих решений, методами экономического и стратегического анализа, прогнозирования, планирования и пр. Всем этим инструментарием технологии менеджмента не так уж и трудно овладеть человеку средних способностей в процессе обучения и дальнейшей практической деятельности в должности менеджера. Но, чтобы подняться на уровень мастерства, этого недостаточно. Эффективный менеджер наделен природным даром руководить организационным поведением людей, он владеет также такими латентными, личностными знаниями, практическими навыками и профессиональными умениями, которые нельзя формализовать и передать слушателям в учебной аудитории. Положение дел с бизнес-образованием усугубляется тем фактом, что в учебных планах до сих пор не уделяется должного внимания развитию организаторских способностей, которыми, как это доказала практика управления, действительно обладают талантливые менеджеры.

---

<sup>1</sup> Дали С. 50 магических секретов мастерства. — М.: ЭКСМО-ПРЕСС, 2002. — С. 270–271.

Таким образом, эффективный менеджер успешно сочетает в своей повседневной работе талант организатора совместной деятельности, вдохновение и творческую интуицию с заученными профессиональными приемами ремесла, которые в своей совокупности и составляют то, что называют технологией менеджмента.

Какими же личностными качествами должен быть наделен эффективный менеджер? На этот вопрос одним из первых попытался ответить Р. Стогдилл, который обследовал несколько тысяч менеджеров, но на первых порах не обнаружил, как он посчитал, никаких особых лидерских качеств, которые свидетельствовали бы о способности их обладателя к руководству, — кроме, разве что, интеллекта. Затем в конце 50-х годов он составил обзор более ста исследований, касающихся этой же проблемы, и решил, что из нескольких сотен качеств личности, которые упоминаются в научной литературе и в той или иной степени влияют на эффективность руководства совместной деятельностью, между собой совпадают только 5% в четырех или более случаях. И, в конце концов, Р. Стогдилл все же пришел к выводу, что помимо интеллекта существенную роль играют «знания, впечатляющая внешность, честность, здравый смысл, инициативность, социальное и экономическое образование и высокая уверенность в себе». Затем он добавил к ним ответственность, активность, высокий социальный статус<sup>1</sup>. А еще позднее на основе сравнительно-частотного анализа Р. Стогдилл выделил и другие «лидерские качества», такие как доминантность, эмоциональная стабильность, креативность, потребность в достижении цели, предприимчивость, независимость и надежность<sup>2</sup>.

Последователи Р. Стогдилла продолжали развивать теорию лидерских качеств. Рискую ошибиться, скажем, что свое первое обоснование эта теория получила в трудах Т. Карлейля, известного своими идеями о роли личности в истории. К настоящему времени предложены многочисленные перечни *лидерских качеств*, но так и остается открытым вопрос об *организаторских способностях* руководителя. Понятно, что личностные качества неформального лидера малой социальной группы и менеджерские качества официального руководителя — это существенно разные вещи. Если руководство — это процесс управления совместной деятельностью, осуществляемый наемным работником, назначенным на определенную должность, т.е. занимающим свою позицию в организационной структуре управления, то лидерство — это спонтанный и неконтролируемый феномен групповой динамики. Следовательно, требования, предъявляемые к руководителю и лидеру, совершенно различны.

<sup>1</sup> Цит. по: Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М.: Дело, 1998. — С. 489.

<sup>2</sup> Stogdill R.M. Handbook of Leadership. — N.Y., 1974.

Кроме того, совершенно непонятно, какого, собственно, лидера авторы работ по психологии менеджмента и организационному поведению имеют в виду. Понятие «лидер» настолько широко и неопределенно, что не имеет смысла говорить о лидерских качествах вообще. Ведь это может быть и лидер нации, и политический лидер, и лидер общественного или религиозного движения, и лидер организации, и лидер реорганизации, и спортивный лидер, и лидер продаж, и лидер рынка, и, наконец, неформальный лидер малой социальной группы. Вот именно в этом последнем значении мы и будем употреблять понятие «лидер», и как раз личностные качества неформального лидера, отличающие его от остальных членов малой социальной контактной группы, будут нас больше всего интересовать. Однако наша задача осложняется тем обстоятельством, что заимствованное из социальной психологии понятие «неформальный лидер группы» — тоже собирательное, типов неформальных лидеров насчитывается более десятка, и разнятся они между собой по своим функциям довольно значительно. Более того, в зависимости от групповых целей, текущей ситуации и поставленной перед группой задачи обычно происходит смена лидеров.

Попытаемся теперь разобраться в так называемых организаторских способностях. Здесь опять-таки приходится констатировать, что в многочисленных работах, посвященных анализу организаторских способностей, перечисляется столько самых различных качеств личности, что довольно трудно выделить из них те, которые действительно необходимы и достаточны для того, чтобы заложить их в основу критерия профессионального отбора эффективных менеджеров. Даже непрофессионалу ясно, что предлагаемые разными авторами перечни качеств личности менеджера недопустимо произвольны и мало связаны с действительным содержанием деятельности и базисными функциональными обязанностями руководителя, которые были проанализированы в разделе 2.

Следует иметь в виду, что одна из центральных в общей психологии проблем — проблема способностей — очень сложна, прежде всего по той причине, что ни в одном аналитическом исследовании ни теоретически, ни эмпирически не удастся однозначно отличить друг от друга такие сущности, которые мы обозначаем понятиями «природные задатки», «способности», «умения», «навыки», «знания», «качества личности» и близким к ним понятием «стремления».

Возникающие здесь трудности с определением используемых понятий иногда пытаются преодолеть, вводя в рассмотрение еще одно понятие «черта характера». В психологии личности так называют некое соединение свойств, задатков, способностей, навыков, умений и других поведенческих характеристик человека. К сожалению, все человеческие качества, как бы они ни определялись, — черты харак-

тера, свойства, задатки, способности, навыки и умения, — нельзя разобрать на отдельные, независимые друг от друга элементы. Еще никому из признанных психологов не удалось непротиворечивым образом развести эти понятия. Все эти структурные компоненты, составляющие психологическую природу индивида, так или иначе обнаруживаются в поведенческих реакциях и определяют их форму и течение, но трудно сказать, под влиянием какого компонента действует человек, поскольку все они теснейшим образом переплетены друг с другом. Все известные нам психологические элементы, как бы разные авторы их ни называли, — это диффузные, пересекающиеся, незамкнутые понятия.

Однако не так уж и трудно, оставаясь в рамках какой-либо одной из известных теорий персонологии, дать относящимся к свойствам личности понятиям более или менее точные определения. К сожалению, наблюдая в течение некоторого времени за работой эффективных менеджеров, невозможно с уверенностью сказать, что именно обеспечивает им экстраординарный успех в принятии и реализации управленческих решений: специальные знания, практический опыт, природный талант, способности, умения или просто случайное везение. В лабораторных условиях, конечно, можно несколько раз повторять одну и ту же проблемную ситуацию и регистрировать, как ее решает тот или иной менеджер, выступая в роли испытуемого, но и здесь возникающий эффект научения поставит исследователя в тупик.

И еще одно замечание. Отделить одно качество личности от другого и четко зафиксировать какое-либо качество не представляется возможным еще и по той причине, что в любой реальной ситуации человек действует, призывая на помощь не одно качество, а целый *ансамбль* качеств, которые лишь условно можно разделить на отдельные самостоятельные элементы, обозначив такими неопределенными терминами, как «черта характера», «кластер» или «симптомокомплекс». Как раз таковы смысл и структура личностных качеств, которые мы условно даем наименование «организаторские способности».

Итак, поскольку мы стоим на той позиции, что руководство совместной деятельностью есть особая профессия, сущность которой, повторим еще раз, состоит в том, чтобы добиваться намеченных результатов с помощью других людей, заставляя чужие руки и чужие головы правильно работать, нам следует согласиться с теми исследователями, которые утверждают, что обязательно должны существовать особые качества личности, которые позволяют их обладателю легче и быстрее усвоить сложнейшие приемы исполнительского искусства руководства и добиваться экстраординарных результатов в управлении поведением людей в организации по сравнению с теми менеджерами, которые лишены этих качеств. Согласно А.В. Карпову, не существует одной-единственной «общей способности к руко-

водству» или «административного таланта» организатора, а речь всегда должна идти, как и было сказано, о целостной системе взаимосвязанных качеств личности, позволяющей ее обладателю при удачных обстоятельствах стать эффективным руководителем<sup>1</sup>.

Еще один вопрос, который требует своего решения, если мы хотим правильно организовать профессиональный отбор будущих эффективных менеджеров, касается *природы человеческих способностей*. В психологии и педагогике идут горячие научные дискуссии: являются ли способности врожденными природными задатками или любую способность у каждого нормального человека можно сформировать и развить путем обучения и целенаправленной тренировки? От этого вопроса нельзя так просто отмахнуться, назвав предмет споров бесплодной схоластикой. Ведь от решения проблемы способностей в первую очередь зависит выбор направлений кадровой работы. Прежде всего следует решить, какой путь избрать: искать ли административные таланты, т.е. людей, в высшей степени одаренных организаторскими способностями, или же нужно тщательно воспитывать профессионалов управления, обучать их искусству руководства, развивать менеджерские качества и тренировать практические навыки и умения?

И тот и другой путь не столь легки, поскольку на практике не удастся непротиворечивым и однозначным образом определить те специфические свойства, благодаря которым определенный человек может успешно справляться со сложными функциями управления и обязанностями руководителя. Это не означает, разумеется, что следует признать абсолютно правыми тех теоретиков менеджмента, которые вслед за С. Ковалевским и К. Дэвисом утверждают, будто вообще невозможно определить личностные характеристики эффективных руководителей. Конечно, человек не становится руководителем только потому, что он обладает определенным набором особых личностных качеств. Верно и то, что структура личностных качеств руководителя должна соответствовать содержанию деятельности организации, психологическим, культурологическим и социальным особенностям его подчиненных и его начальников, а также и тем конкретным ситуациям и задачам, которые приходится решать. Но идеальный руководитель не только может, но и, в принципе, обязан удовлетворять всем этим требованиям. Каким же он должен быть?

Как было отмечено, все личностные качества имеют сложную внутреннюю структуру. Мы полагаем, что из огромной совокупности личностных качеств можно выделить некоторые группировки, или *кластеры* качеств, которые и заслуживают названия *организаторских способностей*. Согласно принятой в психологической теории способностей классификации эти группировки, или кластеры качеств, от-

<sup>1</sup> Карпов А.В. Психология менеджмента. — М.: Гардарики, 1999.

носятся к так называемым частным организаторским способностям или, по другой классификации, — к специфическим факторам организаторских способностей.

В работе Л.В. Фаткина, Д.С. Петросяна, А.А. Раскатова<sup>1</sup> к числу основных организаторских способностей отнесены такие кластеры качеств, как адаптационная мобильность, контактность, стрессоустойчивость, доминантность, социально-адекватный адаптивный тип межличностного общения, задатки к исполнению роли и функций неформального лидера. Соглашаясь с этими авторами, все же заметим, что предложенные ими организаторские способности следует охарактеризовать как необходимые, но недостаточные. К ним, в частности, нужно было бы добавить еще уровень эмоционального развития, самооценку, конструктивный нарциссизм и целый ряд других характерных черт личности эффективного менеджера.

Оценить организаторские способности, как и многие другие качества личности, можно при помощи тестовых испытаний, результаты которых затем отобразить на шкалах личностных качеств, как, например, это представлено в психодиагностических тестах Айзенка и Кэттелла. Большинство подобных шкал, составляющих так называемый *профиль личности*, биполярны. В частности, если на одном полюсе шкалы по степени выраженности расположена адаптационная мобильность, то на противоположном полюсе — консервативность. Аналогично замкнутость корреспондирует контактности, эмоциональная лабильность — стрессоустойчивости, покорность — доминантности, ригидность ролевого поведения — артистичности и т.п.

Специалисты по психодиагностике, описывая организаторские способности и менеджерские качества, обычно забывают упомянуть то обстоятельство, что на каждой шкале, где отображены биполярные качества, выделяется позитивная, или, лучше сказать, допустимая область существования того или иного качества, а если его балльная оценка, получаемая в результате психодиагностического обследования данного респондента, зашкаливает все равно в какую сторону, то она попадает в область отрицательных значений. Скажем, при завышенных оценках адаптационной мобильности, что особенно характерно для лиц холерического темперамента, менеджер проявит непоседливость, он будет каждый день увлекаться новыми проектами, менять свои решения, никогда не будет в состоянии довести до завершения любое начинание и, в конце концов, задергает и себя, и своих подчиненных. В другом варианте менеджер с очень высокой оценкой контактности, что соответствует крайней степени экстравертивности, по терминологии Карла Юнга, отличается в деловом общении фамильярностью, беспардонностью, вплоть до наглости и

---

<sup>1</sup> Фаткин Л.В., Петросян Д.С., Раскатов А.А. Управление финансовой организацией. — М.: ИНФРА-М, 1998.

откровенного хамства; он не обращает внимания на реакции окружающих, всегда идет напролом, может легко унижить и обидеть собеседника, переступая через морально-нравственные нормы и запреты, у него явно выражен комплекс превосходства и стремления продемонстрировать значимость своего Я.

Заметим теперь, что ряд авторов указывает на такие характерные черты эффективного руководителя, как высокая самооценка, соответствие уровня притязаний уровню достижений, управленческая компетентность, психологическая проницательность и оптимистический настрой. Разумеется, дело вкуса относить их к организаторским способностям или нет, но несомненно одно: эти черты характера действительно играют существенную роль в организаторской деятельности менеджера. Также остается заслуживающим специального рассмотрения вопрос о том, относится ли уровень притязаний к организаторским способностям.

**Уровень притязаний.** Под уровнем притязаний в руководствах по психологии обычно понимают, ссылаясь на исследования Ф. Хоппе и Т. Дембо под руководством К. Левина, стремление человека к некоторой цели, полагая при этом, что уровень притязаний может быть адекватным, когда он соответствует способностям индивида, и неадекватным, чрезмерно заниженным или сильно завышенным. Таким образом, подразумевается, что сложность сознательно поставленной индивидуумом перед собой цели находится в прямой зависимости от его действительных способностей, хотя, в общем, это не верно, поскольку любой человек может стремиться к совершенно невероятным целям, далеко выходящим за пределы его актуальных возможностей, тем более, что никто из нас не знает действительных пределов своих возможностей<sup>1</sup>.

А.В. Батаршев определяет уровень притязаний личности примерно в том же духе, как стремление к достижению цели той степени сложности, на которую человек считает себя способным. Он полагает, что «люди, обладающие реалистическим уровнем притязаний, отличаются уверенностью, настойчивостью в достижении своих целей, большей продуктивностью по сравнению с людьми, уровень притязаний которых неадекватен их способностям и возможностям. Расхождение между притязаниями и реальными возможностями человека ведет к тому, что он начинает неправильно себя оценивать, его поведение становится неадекватным, возникают эмоциональные срывы, повышенная тревожность и т.п. Из этого следует, что уровень притязаний тесно связан с самооценкой личности и мотивацией достижения успехов в различных видах деятельности»<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Hoppe F. Erfolg und Misserfolg // Psychol. Forsch. 1930. — Bd. 14. — P. 162.

<sup>2</sup> Батаршев А.В. Психология управления персоналом. — М.: Психотерапия, 2007. — С. 19.

Специалисты по психологии управления часто ссылаются на разработанную американскими учеными Д. Макклелландом и Д. Аткинсоном теорию мотивации, в которой рассмотрены два противоположных психологических типа людей: мотивированные на достижение успеха и мотивированные на избежание неудач<sup>1</sup>. Люди, стремящиеся к достижению целей, характеризуются в теории Д. Макклелланда и Д. Аткинсона как смелые и решительные, они не будут останавливаться ни перед какими препятствиями, способны мобилизовать все свои ресурсы, действовать сосредоточенно и целенаправленно.

Совершенно иначе ведут себя люди, *мотивированные на избежание неудач*. Они не слишком уверены в своих силах; в организационных и межличностных конфликтах придерживаются тактики ухода и приспособления, не ставят перед собой цели добиться большого успеха в соревновании с соперниками, проявляют нескритичность в оценке достигнутого, ошибаются в прогнозах развития событий, предвидя возможные неблагоприятные исходы любого начинания. Главное для них — это не потерпеть неудачу в жизненной борьбе. Для них неприемлемы рискованные планы; постоянно ожидая неприятностей, они проявляют неуверенность в себе, не верят в возможность добиться успеха, боятся критики, не испытывают удовольствия от многообещающей, но грозящей опасностями и вероятными материальными и духовными потерями деятельности. Кстати сказать, наши исследования показали, что значительное число отечественных менеджеров, особенно в государственных унитарных предприятиях, ведут себя именно так; основной мотив их профессиональной деятельности — избежать неприятностей на службе любой ценой, уйти от риска и сохранять статус-кво. Такова одна из основных причин, порождающих психологические барьеры на пути инновационных преобразований в организациях.

Некоторые отечественные психологи и психотерапевты придерживаются той же точки зрения на проблему уровня притязаний, что и К. Левин с соавторами, и предостерегают нас от завышенных притязаний. В частности, многие из них заявляют, что если менеджер поставит перед собой трудно достижимые цели и наметит амбициозные планы, но не сможет их осуществить, то это будет грозить ему фрустрацией и депрессией. Такое действительно часто случается, но только со слабовольными людьми, не умеющими держать удары и быстро пасующими перед первыми неудачами. У подобных людей уровень достижений обычно намного отстает от уровня притязаний, что и ведет к особому виду заболевания — «синдрому хронической

---

<sup>1</sup> McClelland D.C., Atkinson J.W., Clark R.A., The Achievement Motive. — N.Y., 1953; Atkinson J.W. Introduction to Motivation. — Princeton, New Jersey, 1965.

усталости». Подобные невроты у управленческих работников называют «синдромом менеджера», или «офисной болезнью», относя сюда многие психосоматические отклонения — от бессонницы и головных болей до серьезных кардиологических заболеваний. Мы вернемся к этому вопросу в следующем разделе.

Однако довольно часто обнаруживается следующий феномен. Если менеджер ставит перед собой невероятно высокие карьерные цели, выходящие за пределы его сегодняшних возможностей, но, стремясь к ним, легко достигает промежуточных целей, быстро продвигается по служебной лестнице, причем одновременно с карьерным ростом растет его личностно-квалификационный потенциал, то разрыв между уровнем притязаний и уровнем достижений сокращается, а ошибки и неудачи только мотивируют этого человека на новые усилия и новые свершения. Недаром основатель компании «Полароид» О. Лэнд любил повторять: «Ошибка — это событие, из которого Вы еще не сумели извлечь пользу»<sup>1</sup>.

Некоторые признанные авторитеты в области персонологии, исследуя процессы целеполагания, отрицают необходимость связывать сложность жизненных целей и завышенных притязаний с актуальными способностями индивида. Они исходят из того факта, что люди чрезвычайно субъективны при постановке жизненных целей и никогда не могут правильно оценить свои действительные возможности. Кроме того, существует внутренняя связь уровня притязаний с самооценкой и таким структурным компонентом личности, как «Я-концепция». Так, например, А. Бандура утверждает, что люди, субъективно оценивающие самих себя как сильных личностей, ставят перед собой более трудные задачи, чем люди с низкой самооценкой. Убежденные в своих преимуществах перед другими, они всегда готовы затратить больше усилий на решение сложных задач и в результате оказываются более успешными в достижении своих целей<sup>2</sup>.

Специалист по менеджменту Джо Оуэн дает такой совет: «Если вы ставите перед собой легко достижимые цели, предпочитаете минимизировать риски и возможные неприятности, т.е. хотите все время пребывать в «зоне комфорта», то ваша жизнь, скорее всего, будет течь размеренно и спокойно. Вы не будете напрягаться, а значит, не будете расти, осваивать новые знания и навыки; Вы не сможете реализовать свой потенциал и тем самым лишите себя и свой бизнес всего того, на что вы, быть может, способны в принципе. В долгосрочном плане деятельность исключительно в «зоне комфорта» при-

<sup>1</sup> Цит. по: Хилл Н. Думай и богатей. — М.: НАЧАЛА-ПРЕСС, 1994. — С. 67.

<sup>2</sup> Хьелл Л.А., Зиглер Дж. Теории личности: основные положения, исследования и применение. — СПб.: Питер Пресс, 1997. — С. 17.

водит к деградации и потере конкурентных преимуществ... Вас научит обходить более молодые и амбициозные сотрудники»<sup>1</sup>.

Известный психолог У. Джеймс предложил такую формулу для оценки успешности деятельности человека, которая фигурирует во многих учебниках психологии:

$$\text{Успех} = \frac{\text{Уровень достижений}}{\text{Уровень притязаний}}$$

Однако, это соотношение не верно, — понятно, что успех в добыче куска черствого хлеба не равен успеху удачной покупки иномарки, в то время как уровни притязаний у голодного нищего и олигарха могут быть одинаковы по интенсивности желаний.

Имеет смысл сопоставить уровень притязаний с такой чертой характера, как скромность. Общепринято расценивать скромность как позитивное качество личности. Еще совсем недавно воспитатели и лекторы общества «Знание» повторяли брошенный в свое время товарищем Сталиным пропагандистский лозунг «Скромность украшает!». Но вот Илья Эренбург в своих воспоминаниях пишет: «Недавно я прочитал в одном журнале слова «скромное новаторство»; они меня сначала рассмешили, потом опечалили. Художник должен быть скромным в своем поведении, но отнюдь не умеренным, тепленьким, ограниченным в творческих дерзаниях»<sup>2</sup>. То же самое можно сказать и о менеджере, осознавшем свое призвание. Ведь если практический менеджмент представляет собой органический сплав науки и искусства, то творческая личность не может быть скромной в своих дерзаниях, но, разумеется, никому не следует бахвалиться своими достижениями.

В нашем обследовании менеджеров среднего уровня нам довольно часто встречались испытуемые, у которых мы обнаруживали чрезвычайно высокий личностно-квалификационный потенциал, что позволяло им, казалось бы, претендовать на самые высокие должности топ-менеджеров. Но вот уже прошло много лет, как они остановились в своем карьерном росте. Отвечая на вопрос, почему так получилось, все одинаково ссылались на то, что они люди скромные, к этому их приучили еще в средней школе. Они как будто даже бравируют и гордятся тем, что не хотят «высовываться» и терпеливо ждут, когда начальство обратит, наконец, внимание на их достоинства и предложит им ответственные высокие посты в организации.

В процессе персонального консультирования выявилось, что таких «скромных» управленцев очень трудно убедить, насколько вредна эта социальная установка на осуждение нескромности, под которой чаще всего понимается не столько демонстрация экстраординар-

<sup>1</sup> Оуэн Дж. Голая правда о... менеджменте. — М.: ФАИР-ПРЕСС, 2003. — С. 81.

<sup>2</sup> Эренбург И. Люди, годы, жизнь. Собр. соч. — Т. 8. — М.: Художественная литература, 1966. — С. 270.

ных личностных качеств, сколько стремление выделиться и доказать свое превосходство над окружающими.

Даже собранные нами и приводимые ниже цитаты известных философов и писателей их не очень-то убеждают.

Ф. Ницше: «Призывы к равенству и скромности — орудие слабых в их борьбе против сильных. Этими призывами бездари, объединившись, всегда пытались поколебать позиции наиболее достойных и талантливых. Победившие в жизненной борьбе не нуждаются в равенстве. Его требуют побежденные, оказавшиеся внизу, чтобы скинуть тех, кто находится наверху. Но стоит уравнивать их, как проповедники равенства и скромности немедленно забывают об этом, пытаются стать над обществом... Власть и сила противоречат, слабость соглашается. Власть и сила требуют признавать различие. Слабость требует равенства и скромности. Жажда власти и силы составляет признак прогрессивного хода развития; уступчивость — регрессивного... Господствует тот, кто стремится вперед!»<sup>1</sup>

А. Шопенгауэр: «Скромность изобретена только для ограждения от зависти... Скромность — это прекрасное подспорье для болванов; она заставляет человека говорить про себя, что он такой же болван, как и другие. Достойный человек имеет непоколебимое внутреннее убеждение в своих непреложных достоинствах и особенной ценности»<sup>2</sup>.

И.В. Гете: «Скромны только бедняки, голь перекатная; нищий тот, кто выдает себя за нищего». Но здесь же Гете добавляет: «Большая ошибка мечтать о себе больше, чем следует, и ценить себя ниже, чем стоишь»<sup>3</sup>.

Г. Лихтенберг: «Скромность должна быть добродетелью тех, у кого нет никаких других... Скромник для меня более невыносим, чем хвастун. Хвастун признает за каждым его достоинство, излишне же скромный человек, по-видимому, презирает того, перед кем скромничает»<sup>4</sup>.

Жан де Лабрюйер: «Ложная скромность — самая утонченная уловка тщеславия». И далее: «Считать скромностью то внутреннее чувство, которое умаляет человека в собственных глазах и, представляя собой неземную добродетель, называется смирением, — значит вовсе отрицать существование скромности или принимать за нее нечто совершенно иное. Человек от природы придерживается самого высокого мнения о своей особе, гордится собой и хорошо думает только о себе; скромность его состоит лишь в том, что никто от этого не страдает»<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Ницше Ф. Утренняя заря. — Свердловск: Воля, 1991. — С. 239.

<sup>2</sup> Цит. по: Быховский Б.Э. Шопенгауэр. — М.: Мысль, 1975. — С. 195.

<sup>3</sup> Гете И.В. Мысли и афоризмы // Великие мысли великих людей. Антология афоризма. — Т. 2. — М.: РИПОЛ-КЛАССИК, 1999. — С. 729.

<sup>4</sup> Разум сердца. Мир нравственности в высказываниях и афоризмах. — М.: Политиздат, 1990. — С. 244.

<sup>5</sup> Лабрюйер Жан де. Характеры // Библиотека всемирной литературы. — М.: Художественная литература, 1974. — С. 384.

Франсуа де Ларошфуко: «Смирение нередко оказывается притворной покорностью, цель которой — покорить себе других; это уловка гордости, принижающей себя, чтобы возвыситься, и хотя у гордости множество личин, она лучше всего маскируется и, скорее всего, вводит в обман, когда прячется под видом смирения»<sup>1</sup>.

Ф. Честерфилд: «Скромность — самый надежный способ удовлетворить наше тщеславие»<sup>2</sup>.

Французский физик Луи де Бройль в ответ на упреки в нескромности и честолюбии ответил: «Но разве честолюбие не является естественным и даже законным для человека, чувствующего себя интеллектуально, морально и физически сильным, желающего взвалить на свои плечи груз, какой он способен выдержать, в виде обязанностей, которые ему позволили бы проявить себя»<sup>3</sup>.

М. Монтень: «Говорить о себе уничижительно, хуже, чем ты есть на деле, — не скромность, а глупость. Расценивать себя ниже того, что ты стоишь, есть, по словам Аристотеля, трусость и малодушие. Никакая добродетель не улучшается от искажения, а истина никогда не покоится на лжи»<sup>4</sup>.

Людам творческих профессий, к каковой мы относим и деятельность по управлению организационным поведением, многие мыслители рекомендуют, забыв о призывах к скромности, ставить перед собой грандиозные цели, стремиться к реализации сложнейших замыслов, отважно браться за самые рискованные жизненные планы.

Вот подборка их аргументов:

Вашингтон Ирвинг: «Великие умы ставят перед собой цели, остальные люди следуют своим желаниям... В битвах жизни не всегда побеждает самый сильный или самый быстрый, — но, рано или поздно, побеждает тот, кто считал себя на это способным»<sup>5</sup>.

Плиний-младший: «Чем легче достижимая цель, тем слабее стремление к ней»<sup>6</sup>.

Александр Блок: «Жить стоит только так, чтобы предъявлять безмерные требования к жизни»<sup>7</sup>.

---

<sup>1</sup> Ларошфуко Франсуа де. Максимы // Библиотека всемирной литературы. — М.: Художественная литература, 1974. — С. 62.

<sup>2</sup> Разум сердца. Мир нравственности в высказываниях и афоризмах. — М.: Политиздат, 1990. — С. 243.

<sup>3</sup> Бройль Л. де. По тропам науки. — М.: Инлитиздат, 1962. — С. 86.

<sup>4</sup> Монтень М. Опыты. Книга III. — М.: Наука, 1981. — С. 342.

<sup>5</sup> Разум сердца. Мир нравственности в высказываниях и афоризмах. — М.: Политиздат, 1990. — С. 137.

<sup>6</sup> Плиний Младший. Письма Плиния Младшего // Литературные памятники. — М.: Наука, 1983. — С. 276.

<sup>7</sup> Разум сердца. Мир нравственности в высказываниях и афоризмах. — М.: Политиздат, 1990. — С. 189.

Наполеон Хилл: «Вера наделяет каждую нашу мысль силой. Уверенность в себе и движущая сила мысли дадут вам возможность подняться на невероятные высоты»<sup>1</sup>.

Антон Рубинштейн: «Не забывай делать невозможное, чтобы достигнуть возможного»<sup>2</sup>.

А вот древнеиндийская мудрость: «Следуя качествам, присущим его деятельности, каждый человек имеет возможность достичь совершенства»<sup>3</sup>.

Микеланджело: «Благодарение Богу за то, что я всегда желаю большего, чем могу достичь»<sup>4</sup>.

Один из принципов построения Большой Кармы древнеиндийской Агни-Йога гласит: «Бери направление выше, жизнь все равно снесет тебя ниже... Выбрав направление, не рассуждай о нем — это тебя остановит»<sup>5</sup>.

Всемирно известный дирижер Герберт фон Кароян заявил: «Кто утверждает, что он достиг всего, чего хотел, никогда не ставил перед собой больших целей»<sup>6</sup>.

Психолог У. Джеймс: «Если тебе действительно важно то, к чему ты стремишься, то ты этого добьешься. Нужно только сильно этого хотеть»<sup>7</sup>.

Многие оставившие след в истории бизнесмены, менеджеры, политические и религиозные деятели еще в детстве заявили о своем предназначении и посвятили всю свою жизнь достижению поставленных грандиозных целей.

Приведем несколько примеров. Принцесса маленького Анхальт-Цербского княжества Софья Фредерика Августа еще в детстве заявила, что она будет императрицей, и действительно стала Екатериной II, А. В. Суворов с 10 лет зачитывался историческими жизнеописаниями Плутарха и мечтал о славе Юлия Цезаря, о том же думал в артиллерийской школе Наполеон Бонапарт, точно так же и генерал де Голль в военном училище зачитывался книгами Наполеона и заявлял, что станет полководцем, Александр Лебедь в пятилетнем возрасте сказал родителям, что он станет генералом, Тед Тернер, основатель телевизионной компании *CNN*, о котором говорят, что он обладает властью, превышающей даже власть президента Соединен-

<sup>1</sup> Хилл Н. Думай и богатей. — М.: НАЧАЛА-ПРЕСС, 1994. — С. 101.

<sup>2</sup> Разум сердца. Мир нравственности в высказываниях и афоризмах. — М.: Политиздат, 1990. — С. 212.

<sup>3</sup> Бхагавад-гита, гл. 18, текст 4. — СПб.: Общество ведической культуры, 1991.

<sup>4</sup> Разум сердца. Мир нравственности в высказываниях и афоризмах. — М.: Политиздат, 1990. — С. 447.

<sup>5</sup> Цит. по: Наумкин А. П. Калагия. — М.: Прометей, 1993. — С. 93.

<sup>6</sup> Цит. по: Энкельман Н. Б. Власть мотивации. Харизма, Личность. Успех. — М.: Интерэксперт, 1999. — С. 103.

<sup>7</sup> Джеймс У. Материал из Викицитатника — <http://www.te/org/wici/>

ных Штатов, с детских лет без ложной скромности объявил: «Я хочу стать властелином мира!»

Здесь уместно обратиться к рассказу Марка Твена «Путешествие капитана Стормфилда на небо». Душа капитана после его смерти попала в рай, и ангел показывал ему, как там все устроено. Показал пророков, патриархов, царей, художников, композиторов, а капитан как-то спросил его, кто самый великий полководец всех времен и народов. Оказалось, что это скромный каменщик из-под Бостона, который никогда не держал в руках меча и не сделал ни одного выстрела. При жизни он не воспользовался случаем продемонстрировать миру свой полководческий гений, а если бы ему удалось сделать это, тогда деяния Александра Македонского, Юлия Цезаря, Ганнибала и Наполеона показались бы детской забавой по сравнению с его победами в войнах<sup>1</sup>.

Предложены различные объяснения, почему нас так настойчиво призывают быть скромными. Так, Э.Е. Старобинский пишет: «Посредственных людей стараются быстро возвысить окружающие их посредственности, чтущие в них самих себя... Слава заурядного человека никого не обижает, скорее она является скрытой лестью для обывателя. Но совсем иначе обстоит дело с талантами: в них есть что-то дерзкое, за что им принято платить глухой ненавистью и клеветой»<sup>2</sup>.

А вот что думает по этому поводу виднейший американский социолог Р. Мертон. В книге «Социальная теория и социальная структура» (1968) он пишет: «Непрекращающаяся конкурентная борьба вызывает острое беспокойство индивидов по поводу своего статуса. Один из способов уменьшения этого беспокойства — постоянное снижение уровня притязаний. Страх вызывает бездействие или, точнее, действие строго в рамках заведенного порядка»<sup>3</sup>.

Примерно ту же мысль развивал А. Шопенгауэр: «Именно потому, что наша глубочайшая и подлинная сущность — это только *воля*, мы можем ощущать живое чувство нашего существования только в силу движений воли, что, однако же, почти всегда сопровождается болью. В силу этого иные лица, которым удовлетворение их потребностей вполне обеспечено, избирают для своего образа жизни в высшей степени регулярный монотонный и определенный порядок дня; они избегают таким путем всякой боли, какую влечет за собой движение воли. Но зато все их существование становится рядом незначительных сцен, ничего не говорящих картин; они еле замечают, что

<sup>1</sup> Твен М. Собр. соч. в 12 т. — Т. 11. Путешествие капитана Стормфилда на рай. — М.: Художественная литература, 1961. — С. 407.

<sup>2</sup> Старобинский Э.Е. Основы менеджмента на коммерческой фирме. — М.: Бизнес-школа Интел-Синтез, 1994. — С. 76.

<sup>3</sup> Цит. по: Кара-Мурза С.Г. Манипуляция сознанием. — М.: Алгоритм, 2002. — С. 160.

живут. И все-таки это лучший способ обходиться с жизнью (*degree vitam*), если только в вашем распоряжении достаточно разнообразия, чтобы скука не становилась слишком чувствительной. Но гораздо лучше в этом отношении тому, кто получает достойное занятие от муз, так что образы, которые наполняют его сознание, полны глубокого значения, но в то же время полны этого значения не в силу отношения к его воле»<sup>1</sup>.

Психоаналитик Вильгельм Райх в книге, название которой в оригинале звучит как: «Слушай, маленький человек!», по-своему объясняет, почему так занижен уровень притязаний обыкновенных скромных людей: «Маленький человек! Ты не веришь, что твой друг может когда-нибудь сделать что-то великое. Ты презираешь себя втайне и даже открыто, тогда, когда отстаиваешь свое достоинство, а потому, презирая себя, ты не можешь уважать своего друга... В твоём обществе, маленький человек, трудно думается. Можно думать *о тебе, за тебя, но не с тобой*, ибо ты душишь все великие и благородные идеи.

Я говорю тебе, маленький человек, ты утратил чувство лучшего, что было в тебе. Ты просто задушил его в зародыше. И когда ты встречаешь нечто великое в других: твоих детях, жене, муже, отце или матери — ты убиваешь его, это великое. Маленький человек, ты мелок и не хочешь становиться другим.

Я знаю, что у тебя бывают моменты величия, взлеты энтузиазма и сознания. Но тебе не хватает настойчивости, чтобы позволить своему энтузиазму воспарять над суетой, а твоему просветлению возносить тебя все выше и выше. Ты боишься высоты и глубины. Об этом задолго до меня тебе сказал Ницше. Он хотел поднять тебя до уровня сверхчеловека, который превосходил бы обычного человека»<sup>2</sup>.

В. Райх обращается к каждому из нас, среднестатистическому представителю человечества с призывом осознать свою ответственность за будущее цивилизации и за скрытый в каждом из нас огромный личностный потенциал. Он заканчивает книгу словами: «Следуй зову своего сердца, даже если оно увлекает тебя на тропу, которую избегают трусливые»<sup>3</sup>.

У Франсуа де Ларошфуко мы найдем объяснение, почему обыкновенные люди не следуют советам Ф. Ницше, который устами Заратустры призывал нас к великим свершениям, не хотят слышать призывов А. Маслоу, В. Райха, В. Франкла, А. Швейцера и других мыслителей, претендовавших на роль учителей человечества, которые звали людей к достижению акмеологических высот самоактуализации. Ларошфуко очень точно отметил: «Чтобы оправдаться в

<sup>1</sup> Шопенгауэр А. Об интересном. — М.: Олимп; АСТ-ЛТД, 1997. — С. 372.

<sup>2</sup> Райх В. Посмотри на себя, маленький человек! — М.: Мир Гештальта, 1997. — С. 25.

<sup>3</sup> Там же. — С. 107.

собственных глазах, мы нередко убеждаем себя, что не силах достичь цели; на самом же деле мы не бессильны, а безвольны»<sup>1</sup>.

Большинство из нас предпочитает руководствоваться противоположными по смыслу высказываниями не менее авторитетных лиц в пользу скромных замыслов и необходимости ставить перед собой оппортунистические цели, соизмеряя свои слабые силы с возможностями.

Начнем с категорического императива даосизма «вуй-вей». Лао-Цзы сказал: «Ничего не делай, а просто сиди, где сидишь. И рано или поздно мимо тебя пронесут труп твоего врага»<sup>2</sup>.

Марк Аврелий, римский император и философ-стоик: «Стремление к невозможному, к идеалу — это безумие!»<sup>3</sup>

Н. Шамфор: «Непомерные притязания — вот источник наших горестей, и счастье в жизни мы получаем лишь тогда, когда он иссякает»<sup>4</sup>.

Психиатр А.М. Свядош убеждает нас: «Нельзя претендовать на большее, чем вы может дать, на большее, чем то, на что вы способны... Измените уровень ваших притязаний. Приведите его в соответствие с вашими возможностями, и вы не будете переживать из-за мнимых неудач, на мой взгляд, навсегда избавитесь от неврастении. Нельзя считать себя несчастным человеком оттого, что ты не Рафаэль, не Тициан и не Чайковский. Снятие эмоциональной напряженности, вызванной несоответствием между возможностями больного и его притязаниями, содействует не только быстрому избавлению от неврастении, но и общему оздоровлению личности»<sup>5</sup>.

Психолог А. Маслоу предостерегает: «Вслед за Оскаром Уайльдом мы научились остерегаться наших желаний — мы поняли, что удовлетворение желаний может обернуться трагедией... От осознания этого парадокса один шаг до понимания того, что удовлетворение базовых потребностей само по себе еще не обеспечивает человека системой ценностей, не дает ему идеалов для веры и служения. Мы поняли, что удовлетворение базовых потребностей может повлечь за собой скуку, чувство утраты целей, неверие в установленный порядок и тому подобные вещи. По-видимому, человек лишь тогда функционирует наилучшим образом, когда стремится восполнить недостающее, когда желает приобрести то, чего ему не хватает, когда мобили-

<sup>1</sup> Ларошфуко Франсуа де. Максимы // Библиотека всемирной литературы. — М.: Художественная литература, 1974. — С. 36.

<sup>2</sup> Цит. по: Чанышев А.Н. Начало философии. — М.: Изд-во Моск. ун-та, 1982. — С. 79.

<sup>3</sup> Римские стоики. Марк Аврелий. Наедине с собой. X, 25. — М.: ТЕПРА — Книжный клуб, 1998. — С. 371.

<sup>4</sup> Разум сердца. Мир нравственности в высказываниях и афоризмах. — М.: Политиздат, 1990. — С. 104.

<sup>5</sup> Свядош А.М. Психотерапия. — СПб.: Питер, 2000. — С. 18–19.

зует все свои силы для удовлетворения гложущей его потребности. А значит, gratification (польза, награда за успешную деятельность. — Д.П., Н.Ф.) сама по себе еще не является гарантией счастья и удовлетворения. Это непростое, двойное состояние. Оно не только разрешает проблемы, но и порождает их»<sup>1</sup>.

А. Шопенгауэр, несколько противореча самому себе, не без влияния традиций индуизма, дает такой совет: «Остерегайтесь задаваться широкими требованиями и строить счастье своей жизни на широком фундаменте: при этом оно легче всего разваливается, будучи гораздо сильнее подвержено неблагоприятным случайностям... Поэтому вернейший путь для избежания крупного несчастья — это ставить свое притязание как можно ниже относительно своих средств всякого рода... Вообще затевать широкие приготовления к жизни, в каком бы то ни было роде, — одна из величайших и часто встречающихся глупостей... жизнь все-таки оказывается слишком короткой для задуманных планов»<sup>2</sup>. А в другой книге: «Лучшее в этом мире — это беспечное, спокойное и сносное существование, и, ограничивая этим свои притязания, мы тем вернее осуществляем их. Вернейшее средство не быть очень несчастным — не требовать большого счастья... Следует сокращать свои притязания на наслаждения, богатства, высокий чин и почет до весьма умеренных размеров, теперь стремление и борьба за счастье, за блеск и почет влекут за собой величайшие несчастья... Поэтому привести свои притязания в соответствие с имеющимися силами и средствами — таков вернейший путь избежать крупных несчастий»<sup>3</sup>. В конечном итоге Шопенгауэр приходит к выводу, что, когда мы вроде бы достигаем желаемого, время произвело в нас такие изменения, а подготовка отняла все наши силы, что мы уже не в состоянии занимать поста, которого добивались после многолетней борьбы и тревожений, — искомое настигает нас слишком поздно!

Предупреждение немецких специалистов по менеджменту Бербеля и Хайнца Швальбе: «Стремясь к успеху, следует также трезво оценивать реальность. Погоня за иллюзиями может обернуться тяжким похмельем»<sup>4</sup>.

В своей очень спорной, полемически заостренной книге «Преодоление христианства» Владимир Авдеев утверждает, что в православии вера в свою исключительность является высшей формой гордыни, тогда как гордыня — это смертный грех, а воля — бесовское прельщение. Карьера и богатство — это противоестественные, анти-

<sup>1</sup> Маслоу А. Мотивация и личность. — СПб.: Евразия, 1999. — С. 18.

<sup>2</sup> Шопенгауэр А. Афоризмы и максимы. — Л.: Изд-во ЛГУ, 1990. — С. 111.

<sup>3</sup> Шопенгауэр А. Афоризмы житейской мудрости. — СПб., 1914. — С. 119–121.

<sup>4</sup> Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех. — М.: Прогресс, 1993. — С. 14.

ководитель «пренебрегать трудностями», и уж совсем глупо, и противоречит всем принципам теории руководства приписывать успехи совместной деятельности «чистому везению».

Таблица 1

**Поведенческие особенности идеального менеджера**

<i>Профессиональная воля менеджера</i>	<i>Скромность менеджера</i>
Добивается исключительных результатов, является основным акселератором процесса перехода от хороших результатов к еще лучшим	Скромен, не ищет широкой известности, не хвастается
Демонстрирует непоколебимое стремление сделать все, что должно быть сделано, для достижения выдающихся долгосрочных результатов, пренебрегает трудностями	Действует в спокойной последовательной манере, добивается высокого качества работы, соблюдает высочайшие стандарты, не рассчитывает на личное обаяние
Устанавливает стандарты долгосрочного успеха предприятия, никогда не соглашаясь ни на что меньшее	Реализует свои честолюбивые устремления через успех предприятия, а не через личный успех, выбирает последователей, способных добиться еще более выдающихся результатов
Берет ответственность за неудовлетворительные результаты на себя, никогда не списывает вину на коллег, на внешние обстоятельства или на невезение	Когда речь идет об успехе, приписывает заслугу другим сотрудникам, внешним факторам или чистому везению

Итак, мы привели противоположные мнения известных мыслителей о роли скромности в межличностном общении и в процессе целеполагания, осуществляемого менеджером. Принято думать, что между крайними мнениями лежит истина, но это не более чем заблуждение; согласно Гете, между крайними мнениями мы обнаруживаем проблему, и от того, насколько успешно мы ее сможем сформулировать, зависит, по утверждению Норберта Винера, ее решение. Вот и в нашем случае проблема постановки менеджером своих личных жизненных целей зависит в известной мере от его организаторских способностей.

Те специалисты по психологии менеджмента, которые рекомендуют менеджеру в процессе целеполагания быть осторожным и ставить организационные, групповые и свои личные цели в соответствие с реальными возможностями, упускают из виду то принципиальное обстоятельство, что возможности в процессе движения к мотивирующим целям, выходящим за сегодняшний личностный и организационный потенциал, растут. Вместе с ними повышается и уровень достижений, увеличиваются средства и ресурсы, в том числе и нематериальные активы или софт-факторы, расширяются зоны адаптации, растет управленческая компетентность, совершенствуются организаторские способности и профессионализм менеджера.

Исходя из этой предпосылки, мы советуем каждому менеджеру, на какой бы ступени организационной иерархии он ни находился в настоящий момент, ставить перед собой высокие и пока еще недо-

стижимые, вдохновляющие цели. Стремясь к достижению целей, далеко выходящих за пределы его сегодняшних возможностей, такой менеджер будет просто вынужден совершенствовать свои способности, в частности, повышать самооценку, возвышать «образ-Я» и избавляться от функциональных ограничений и внутренних конфликтов, которые накапливаются в каждом из нас в противоречивом и сложном процессе социализации<sup>1</sup>.

Вот что думает по этому поводу известный специалист в области софт-менеджмента П. Сенге: «Недостаток цельности — черта многих людей, даже добившихся большого успеха. Внутренние убеждения противоречат их реальным возможностям. Проведите следующий эксперимент. Громко произнесите: «Я в состоянии изменить свою жизнь к лучшему решительно во всем — на работе, в семье, в отношениях с друзьями и даже в обществе». Заметьте свою внутреннюю реакцию на эту фразу. Внутренний голос принадлежит скептику: «Это детские фантазии», «В такое невозможно поверить», «В личной жизни и на работе, пожалуй, да, но в городе? В обществе?», «Да и что мне делать со всем обществом?». Это голос ваших тайных убеждений. Добавим от себя фразы, которые так часто приходится слышать в наше время, когда ждешь от людей ответственных поступков, как проявления гражданского долга, а в ответ слышишь: «Я человек маленький», «Мне что, больше всех надо?», «А что я могу сделать?».

Американский психолог Роберт Фриц, который работал буквально с тысячами людей над развитием их творческих способностей, пришел к выводу, что практически каждый склонен считать, что он, как и все остальные люди, не способен осуществлять все свои желания. Откуда идет такое убеждение? Р. Фриц утверждает, что это почти неизбежный результат взросления: «Уже в раннем детстве нас приучают к ограничениям. И это правильно, потому что это полезно для выживания детей. Плохо, что урок воспринимается чрезмерно обобщенно. Нам постоянно говорят, что чего-то нельзя, и можно прийти к убеждению, что у нас никогда не будет того, что нам хочется»<sup>2</sup>.

Функциональные ограничения, накладываемые родителями и другими взрослыми на волеизъявления ребенка, касаются не только поведения, но и мышления, и мировосприятия. Так еще в раннем детстве закладываются невротические комплексы. Как часто дети слышат от взрослых: «нельзя», «не смей», «не ходи», «не бегай», «не бери», — и если они безропотно подчиняются бессмысленным приказам, такое подчинение ведет к комплексу неполноценности, изба-

<sup>1</sup> Хорни К. Наши внутренние конфликты. Конструктивная теория невроза. — СПб.: Лань, 1997.

<sup>2</sup> Цит. по: Сенге П.С. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации. — М.: Олимп-Бизнес, 1999. — С. 161.

виться от которого совсем не просто. По мере взросления к комплексу неполноценности могут добавиться еще комплекс веры в собственное бессилие и комплекс или чувство собственной никчемности. Человек начинает верить, что он не заслуживает того, чего действительно хочет. Все это подрывает его способность мечтать, ставить перед собой грандиозные жизненные цели, стремиться к самосовершенствованию и творить собственную судьбу.

В зрелом возрасте любой человек не застрахован от еще одного невротического комплекса, названного в социальной психологии *приобретенной беспомощностью*<sup>1</sup>. Персонологи называют его «синдромом кузнечика», обращаясь к экспериментам энтомологов. Кузнечика сажали в стеклянную банку, закрытую крышкой, насекомое начинало прыгать, пытаясь освободиться, но безуспешность попыток приводила к тому, что, когда крышку снимали и банку открывали, кузнечик уже не делал больше попыток выбраться из банки и больше не прыгал. Аналогичные опыты зоопсихологи ставили с крысами и собаками, и везде результат был один и тот же: если все старания освободиться из плена кончались ничем, то у животных вырабатывалась установка на бессмысленность всех стараний выйти из искусственно созданной в эксперименте ситуации. То же само происходит и с людьми в организации. В ситуациях, когда у работников нет реальных возможностей осуществить свои замыслы, когда на их организационное поведение наложены сильные функциональные ограничения, у многих появляется ощущение безнадежности и бессмысленности предпринимать какие-либо усилия, они теряют веру в себя и, считая себя неудачниками, прекращают все попытки достичь своих целей карьерного роста или реализации личностных планов.

Экспериментально доказано, что люди в состоянии подавленности или депрессии становятся пассивными, так как считают, что их усилия будут неэффективными, — наступает паралич воли. Нет необходимости доказывать, что обремененный невротическими комплексами человек будет строить весьма посредственные жизненные планы, не притязая на великие свершения. Его уровень притязаний будет ограничен ближайшими, легко достижимыми целями: например, если у менеджера это будет мечта подняться на одну ступень выше в организационной иерархии и занять место своего непосредственного начальника, то он остановится в своем росте как высококвалифицированный мастер своего дела и вряд ли высоко поднимется по служебной лестнице.

Психотерапевты предлагают свои рекомендации по избавлению от комплекса приобретенной беспомощности. Противоположной чертой характера они называют *самоэффективность*. По их мнению,

---

<sup>1</sup> Майерс Д. Социальная психология. — СПб.: Питер, 1999. — С. 76.

начинать нужно с овладения способами самоконтроля. Следует взять себе за принцип руководствоваться интернальной ориентацией. Нужно всегда говорить себе: «Если что-то и происходит в моей жизни, то это зависит исключительно от меня». Когда человек берет на себя ответственность за собственные решения и действия — значит он признает, что успех или провал являются, в конечном итоге, результатом того, что он делает или не делает.

Г. Форд любил говорить, что если мы думаем, что мы способны достичь чего-то, то мы правы, — если же мы считаем, что неспособны на это, то мы также правы. Нетрудно понять, что если мы считаем, что не можем сделать что-либо задуманное, то тем самым мы ограничиваем самих себя в своих замыслах. Мы ни за что не сможем преуспеть, если считаем, что потерпим поражение. И наоборот, если мы считаем, что сможем добиться желаемого, как бы это ни было трудно, тогда наиболее вероятно, что мы предпримем все необходимые действия, чтобы осуществить задуманное. Кроме того, если у нас есть более четкая картина того, чего мы хотим, то становится наиболее вероятным, что мы достигнем своей цели, нежели тогда, когда мы в действительности не знаем, чего хотим.

Самоэффективность помогает людям не только без самообольщения познать себя, но и поверить в свои силы. Экспериментально доказано, что те, кто считает себя трудолюбивыми и преуспевающими, лучше справляются со сложными задачами, чем те, кто считал себя неудачником. Высокое самоуважение также приносит дивиденды. Если сравнивать людей с высоким и низким самоуважением, то оказывается, что люди с чувством собственного достоинства, или, как говорят, знающие себе цену, более счастливы, менее невротичны, меньше страдают от различного рода психосоматических заболеваний, менее склонны к наркомании и алкоголизму. Дополнительные исследования *локуса контроля* и *приобретенной беспомощности* подтверждают, что тот, кто считает себя более компетентным и результативным, находится в более выгодном положении. Альберт Бандура объединил эти разрозненные исследования в концепцию, назвав ее *концепцией самоэффективности*, — своего рода научную трактовку мудрости, содержащейся в позитивном мышлении<sup>1</sup>.

Надо сказать, что свои исследования А. Бандура проводил в клинике, занимаясь лечением больных с классическими фобиями — страхом змей, пауков, собак, высоты. Однако множество последователей Бандуры в разных странах мира убедительно доказали, что его представления о том, что когнитивные факторы, и в первую очередь самоэффективность, могут в существенной мере управлять

<sup>1</sup> Ruvolo A., Markus H. Possible selves and performance: The power of self-relevant imagery // *Social Cognition*. — 1992. — № 9. — P. 46.

поведением, легко можно перенести из области клинической терапии — лечения классических фобий — в сферу регуляции социального поведения, в частности организационного поведения. Было доказано, что люди с высокой самоэффективностью полны оптимистической веры в свои силы, они более настойчивы, менее тревожны и склонны к депрессиям, лучше учатся и умеют держать удары. Самоэффективность менеджера связана с тем, насколько компетентным он себя чувствует, выполняя то или иное задание. Важно при этом, чтобы он мог *контролировать* ситуацию и свои результаты. У работников, имеющих возможность самостоятельно выполнять задачи и принимать решения, лучше моральное состояние, а это позволяет им резко поднять свой уровень притязаний. И наоборот, отсутствие самоэффективности может быть существенным тормозом формирования социальной компетентности и активности менеджера. При определенных обстоятельствах недостаток самоэффективности становится причиной профессиональной деградации и невротических нарушений, что и называется «синдромом менеджера»<sup>1</sup>.

Заканчивая анализ проблемы уровня притязаний, обратимся... к известной сказке Пушкина «О рыбаке и рыбке». А ведь старуха-то была, по большому счету, права! Ею руководила вечная неудовлетворенность человека достигнутым. Согласно Гегелю, человек — это неудовлетворенное желание. Неумная страсть к достижениям особенно свойственна творцам, новаторам, преобразователям, людям с высоким уровнем притязаний и адаптационной мобильностью. Кто-то из обычных людей вполне удовлетворился бы новым корытом, а уж новая изба — это предел мечтаний для многих. А старуха, в конце концов, пожелала безграничного могущества, — по мнению Р. Акоффа<sup>2</sup> и Н. Энкельмана<sup>3</sup>, — это совершенно правильный выбор, поскольку всемогущество и есть средство удовлетворить все остальные желания человека.

Однако всемогущество может оказаться обманчивым. В рассказе А.И. Куприна «Звезда Соломона» обыгрывается идея известных сказок о награде за освобождения джина, феи, волшебника: у человека, получившего от нечистой силы всемогущество, исполняются все желания, но какой ценой! Ценой гибели его близких, друзей, потери здоровья, преступлений — такое «всемогущество» сделало его глубоко несчастным.

<sup>1</sup> Бандура А. Принципы социального научения // Современная зарубежная социальная психология. — М.: Издание МГУ, 1984. — С. 55–60.

<sup>2</sup> Акофф Р., Эмери Ф. О целеустремленных системах. — М.: Советское радио, 1974.

<sup>3</sup> Энкельман Н.Б. Власть мотивации. Харизма. Личность. Успех. — М.: Интерэксперт, 1999.

Высокие притязания — это всегда вдохновляющие цели, идеалы, мечты. Но, поставив перед собой недостижимые на данный момент цели, необходимо сделать следующие шаги: позаботиться о выборе средств достижения целей, плане действий, возможностях саморазвития. В противном случае мечта так и останется мечтою. Главное же дело для человека организации — это умение воспользоваться первостепенным фактором социальной жизни — личными связями, с их помощью войти в группу «значимых других», поднять свой статус в социальной иерархии, занять нужную позицию в структуре социальных зависимостей, а затем, получив руководящий пост, создать свою сплоченную команду единомышленников, организацию, движение, партию! Таков путь всех великих людей, достигших власти, почета, богатства, славы.

Выше указывалось об опасности завышенных притязаний у менеджеров, не обладающих ни организаторскими способностями, ни определенными личностными качествами. В тех ситуациях, когда уровень реальных достижений значительно отстает от уровня притязаний, когда менеджера постоянно преследуют неудачи, а его надежды терпят крах, когда он постоянно живет в условиях эмоционального перенапряжения и фрустрации, у него развивается так называемый «синдром менеджера». Влияние дистрессов на поведение людей в организации относится к распространенному феномену психопатологии коллективной деятельности, однако в известных учебниках по организационному поведению этой проблеме не уделяется должного внимания. Чтобы восполнить этот пробел в теории, рассмотрим в следующем разделе стрессогенные факторы организационного поведения и возможные причины, проявления, профилактики и психокоррекции людей, подверженных «синдрому менеджера».

### **Контрольные вопросы**

1. Что понимается в персонологии под понятием «личность человека»?
2. Назовите основные модели личности в различных научных школах.
3. Каково содержание основных стилей руководства?
4. Кратко охарактеризуйте теории поведения человека «X», «Y», «Z» и «W».
5. Как связаны теории «X», «Y», «Z» и «W» со стилями руководства?
6. Что понимается под организаторскими способностями в теории организационного поведения?
7. Что такое менеджеральные качества руководителя?
8. В чем заключается сущность практических навыков и умений менеджера?
9. Что такое уровень притязаний руководителя?
10. Как связана эффективность руководства с уровнем достижений и уровнем притязаний?

#### 4. СТРЕССОГЕННЫЕ ФАКТОРЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

---

Специалисты по организационному поведению и психологии управления относят менеджеров всех уровней к «группе риска». Различают профессиональные, возрастные и психофизические группы риска. К лицам опасных профессий причисляют диспетчеров аэропортов и атомных электростанций, пожарных, летчиков, космонавтов, спасателей, артистов цирка, журналистов, горных спасателей и представителей некоторых других профессий<sup>1</sup>.

Профессиональная деятельность менеджеров отличается от других категорий труда постоянным нервно-психическим и эмоциональным напряжением, обусловленным как содержанием, так и условиями управленческой работы. Поэтому проблема сохранения и укрепления их профессионального здоровья приобретает особую актуальность. Однако научные данные о психических, физиологических и медицинских основах деятельности менеджеров в России практически отсутствуют. В то же время существует объективная потребность в исследованиях таких сторон деятельности современных руководителей, как динамика работоспособности, эффективности трудовой деятельности и профессиональной адаптации.

В научной литературе неоднократно отмечалось, что если профессиональная деятельность протекает в условиях риска, неопределенности и дефицита времени, то у работников может возникнуть так называемый неспецифический адаптационный синдром<sup>2</sup>. В настоящее время предпочитают употреблять более простой термин — «стресс». Под *стрессом*, или стресс-реакцией (от англ. *stress* — напряжение, давление, нажим), понимают неспецифическую, т.е. общую реакцию организма на достаточно сильное внешнее воздействие, будь то физическое или психологическое, а также вызванное этим воздействием соответствующее состояние нервной системы организма (или организма в целом). Реакции на раздражители, или стрессоры, Ганс Селье назвал неспецифическими, обратив внимание на то, что у всех пациентов, страдающих самыми различными заболеваниями

---

<sup>1</sup> Группы риска определяются не только по профессиональным, но и по другим — возрастным и психофизическим — критериям. Это пожилые люди и дети, люди с заниженной самооценкой, экстраверты, невротики, люди, злоупотребляющие алкоголем, наркотиками, люди с генетической предрасположенностью к нервным срывам. Понятно, что и такая типология лиц, подверженных стрессу, должна быть принята во внимание при работе с менеджерами. См.: Лютенс Ф. Организационное поведение: Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 1999. — С. 345.

<sup>2</sup> Китаев-Смык Л.А. Психология стресса. — М.: Наука, 1983. — С. 52.

ями, имеется ряд общих симптомов. К ним Г. Селье отнес общее недомогание, потерю аппетита, исхудание, мышечную слабость, мышечные боли, разбитость, сонливость. В ответе организма на возникшее эмоциональное напряжение всегда присутствует особое свойство — универсальность, неспецифичность ответа на всякое повреждение<sup>1</sup>. Отсюда следует вывод, что стресс является неспецифической основой многих психосоматических заболеваний. Заметим, что хотя понятие стресс — слово, давно вошедшее в повседневный обиход, однако многие исследователи вкладывают в него самый разный смысл.

В частности, еще Г. Селье предложил различать две формы стресса: *положительную (эустресс)* и *отрицательную (дистресс)*. Понятие эустресса (иногда предпочитают другой перевод: «ю-стресс»)<sup>2</sup> имеет два значения — «стресс, вызванный положительными эмоциями» и «не слишком сильный стресс, мобилизующий организм». Согласно Г. Селье, стресс или эмоциональное напряжение в определенных пределах является стимулятором жизнедеятельности человека. Если же стрессы накапливаются и переходят по своей силе все пределы адаптационных возможностей индивидуума, то это уже *дистресс*, за которым следуют психосоматические отклонения в состоянии здоровья.

Таким образом, понятием «дистресс» обозначают негативный тип стресса, с которым организм человека не в силах справиться. Он разрушает как физическое, так и моральное здоровье человека и обычно приводит к тяжелым психосоматическим заболеваниям. Особое значение для человека имеет *психологический стресс*, так как многие события приводят к возникновению стресса у человека не из-за их объективных особенностей, а потому что этот человек воспринимает данное событие как источник стресса. Отсюда вытекает важный принцип преодоления психологических стрессов: проще изменить представление человека о мире, чем сам мир.

Однако, каким бы ни был стресс, «хорошим» или «плохим», эмоциональным или физическим, или тем и другим одновременно, воздействие его на организм имеет общие неспецифические черты. Таким образом, с точки зрения реакции на стрессовую ситуацию, с которой мы столкнулись, не имеет значения, приятна или неприятна эта ситуация для нас. Имеет значение лишь интенсивность потребности в перестройке или в адаптации<sup>3</sup>.

Среди неспециалистов появилась тенденция отождествлять стресс просто с нервным напряжением (отчасти в этом повинен сам

<sup>1</sup> Селье Г. Стресс без дистресса. — М.: Прогресс, 1979.

<sup>2</sup> Лютенс Ф. Организационное поведение: Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 1999. — С. 339.

<sup>3</sup> Селье Г. Стресс без дистресса. — М.: Прогресс, 1979.

термин «стресс», означающий, как было сказано, «напряжение». Однако стресс — это не просто душевное волнение или нервное напряжение. В первую очередь стресс — это универсальная физиологическая реакция на достаточно сильные воздействия, имеющая описанные выше симптомы и различные фазы развития: от активации физиологического аппарата до истощения.

Характерная для стресса симптоматика довольно часто наблюдается как раз у самых успешных менеджеров, добросовестно относящихся к своим ответственным должностным обязанностям. Согласно результатам многочисленных исследований значительная часть управленческих работников жалуется на быструю утомляемость, боли различной локализации, периодические головные боли и плохой сон. Подобные недомогания типичны для людей, которые проводят большую часть дня в офисе либо перед компьютером, либо в постоянном общении с различными людьми. И, как добавляют российские исследователи, отклонений в состоянии здоровья тем больше, чем выше должность работника<sup>1</sup>.

Обратим внимание на то обстоятельство, что характер труда в подавляющем большинстве профессий в наше время значительно изменился. С труда механического мы перешли на труд более эмоциональный, динамичный, часто ограниченный по времени и срокам, по скорости принятия решений, появлению быстро меняющихся ситуаций. Значительно изменились и требования к персоналу. В отличие от физического труда, где как-то более или менее равномерно распределялись мышечные и умственные нагрузки, в офисной работе основным требованием становится высокая профессиональная интеллектуальная форма, способность быстро входить в ситуацию и находить наиболее оптимальные решения.

Постоянные стрессы и профессиональные перегрузки приводят к тому, что работники теряют возможность приспосабливаться ко все ускоряющемуся темпу жизни, продуктивно работать в условиях повышенной личной ответственности, принимать срочные и важные управленческие решения в условиях неполной, искаженной или неточной информации. В конечном счете, как показывают результаты многих исследований, все большее число менеджеров начинают страдать различными видами «офисной болезни», одним из проявлений которой является «синдром менеджера», или «синдром хронической усталости»<sup>2</sup>.

Другие авторы, исследовавшие состояние менеджеров, отмечают панические атаки, генерализованные тревожные расстройства, раз-

---

<sup>1</sup> Осипова Е. Профессиональный стресс и способы борьбы с ним // Образование и бизнес. — 2000. — № 1, 2, 3.

<sup>2</sup> Шербатых Ю.В. Психология стресса и методы коррекции. — СПб.: Питер, 2006.

личные фобии и другие, связанные со стрессом расстройства и проблемы со здоровьем. И каждый раз они обращают внимание на то, что сегодня менеджерам приходится работать в условиях колоссальных информационных перегрузок и непрерывных изменений во внутренней и внешней среде организации, которые сами по себе способны сформировать достаточно высокий уровень стресса.

Приведем цитату из проекта «Видение будущего. Корпорация “Philips” (1996)»: «Люди ощущают, что они вынуждены делать очень много в одно и то же время, что им никогда не хватает времени, что они постоянно борются, чтобы не отстать от требований современной жизни... Едва успевая переводить дух, мы мчимся с одного делового совещания на другое, переключаемся с одного вида деятельности на другой. Сделки и контакты происходят во всем мире в непрерывном темпе — днем ли, ночью ли, спим ли мы или бодрствуем. Предприниматели образуют союзы, международные границы все больше размываются, а индустриальные, финансовые, коммерческие системы — все сильнее интегрируются в глобальном масштабе. Дома — то же самое: мы выполняем множество действий одновременно. Мы готовим и в то же самое время смотрим телевизор, проверяем, спят ли дети в спальне, и развлекаем друзей в гостиной, мы работаем, одновременно слушая музыку.. Технология дает нам возможность выполнять все эти одновременные действия (многозадачный режим). Может показаться, что уже не естественные, человеческие ритмы определяют темп, с которым события следуют друг за другом, а ускоряющийся искусственный ритм техники»<sup>1</sup>.

В психологии управления понятие стресса употребляется в самых различных значениях. Д. Иванцевич и М. Маттесон определяют стресс как адаптивную реакцию, опосредованную индивидуальными различиями и (или) психологическими процессами, которая является ответом на любое внешнее (обусловленное окружающей средой) воздействие, ситуацию или событие, которые предъявляют к человеку повышенные требования психологического и (или) физического характера<sup>2</sup>. С. Бир определяет стресс на рабочем месте как «состояние, вызванное взаимодействием людей и их работы, которое характеризуется глубинными изменениями, не позволяющими людям нормально функционировать на рабочем месте»<sup>3</sup>. С.Р. Филонович понимает под стрессом «реакцию человека на воспринимаемое им

---

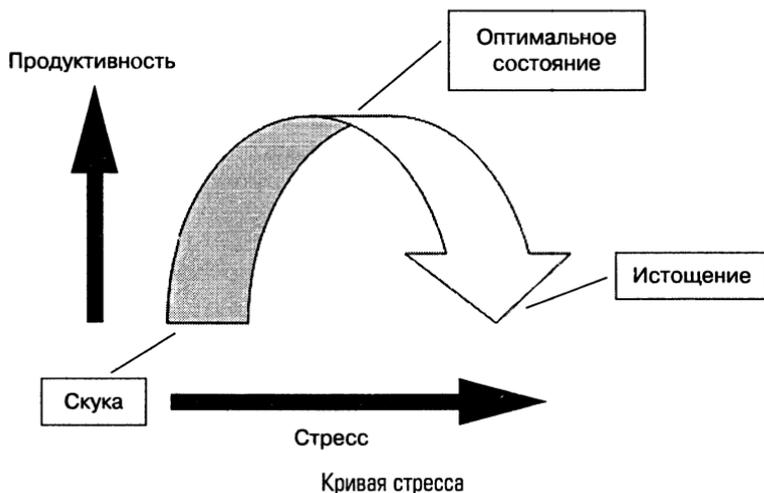
<sup>1</sup> Радюк О. Темп жизни как причина стресса // <http://www.controllingstress.com/>

<sup>2</sup> Ivancevich J.M., Matteson M.T. Organizational Behavior and Management. — 2nd ed. Homewood, IL., Boston, MA: BPI-IRWIN, 1990.

<sup>3</sup> Лютенс Ф. Организационное поведение. — М.: ИНФРА-М, 1999. — С. 339.

соотношение между предъявляемыми к нему требованиями и его способностью удовлетворить этим требованиям»<sup>1</sup>.

Многие считают стресс безусловно отрицательным явлением и поэтому всячески стараются его избежать. Между тем стресс, особенно связанный с выполнением определенной работы, может быть как фактором, препятствующим эффективной профессиональной деятельности, так и стимулирующим фактором. В целом, воздействие стресса на продуктивность деятельности человека показано на рисунке.



Ф. Лютенс предложил классифицировать факторы, вызывающие стресс, или так называемые *стрессоры*, воздействующие на работников, на четыре следующие группы: внеорганизационные факторы, факторы, связанные с внутренней средой организации, групповые факторы и индивидуальные факторы<sup>2</sup>.

*Внеорганизационные, или внешние*, факторы стресса включают изменения в обществе, вызванные научно-техническим прогрессом, изменения в семье, переезд на новое место, экономические и финансовые условия, а также определяются расовой или классовой принадлежностью и тем окружением, в котором находится и проживает работник.

На уровне организации существуют макропараметры, специфичные для конкретной организации, которые содержат потенциальные факторы стресса. Эти факторы можно разделить на следующие категории: административная политика и стратегия, организационное

<sup>1</sup> Филонович С.Р. *Лидерство и практические навыки менеджера*. — М.: ИНФРА-М, 2000.

<sup>2</sup> Лютенс Ф. *Организационное поведение*. — М.: ИНФРА-М, 1999. — С. 339.

проектирование и структура, организационные процессы, условия труда.

Групповые факторы стресса могут быть подразделены на три основные категории:

1. *Отсутствие групповой сплоченности.* Начиная с вошедших в историю Хоторнских исследований, стало совершенно очевидно, что сплоченность, или чувство локтя, очень важна для работников, особенно находящихся внизу организационной лестницы. Если работник лишен возможности чувствовать себя членом коллектива вследствие специфики своего рабочего места из-за того, что руководитель не допускает или ограничивает эту возможность, или потому, что другие члены группы не принимают его в свои ряды, это может явиться для него серьезным источником стресса.

2. *Отсутствие взаимной поддержки.* Большое влияние на работников оказывает наличие поддержки со стороны одного или более членов сплоченной группы. Они чувствуют себя гораздо лучше, если могут поделиться своими радостями и горестями с другими. Если работник лишен подобной социальной поддержки, его положение может привести к серьезному стрессу.

3. *Наличие внутриличностных, межличностных и внутригрупповых конфликтов.* В понятийном смысле конфликт и стресс очень близки. Конфликт, как правило, связан с наличием серьезных противоречий или несовместимости между отдельными характеристиками личности, например, ее личными целями, нуждами и ценностями, между индивидуумами внутри группы или между отдельными группами. Подобные конфликты оказывают стрессовое воздействие на работников.

В определенном смысле все факторы стресса, обсуждавшиеся выше, так или иначе проявляются на уровне индивидуума. Имеются также данные исследований, свидетельствующие, что на развитие стресса оказывают воздействие как ситуационные факторы, так и характер личности. Так, например, ролевой конфликт, ролевая неопределенность и такие индивидуальные характеристики личности, как принадлежность к слабому, художественному типу нервной системы, по И.П. Павлову, личный контроль, приобретенная беспомощность, самоэффективность и психологическая устойчивость могут в значительной степени обусловить тот или иной уровень психологического стресса, испытываемого индивидуумом.

Психологический анализ возникновения эмоциональных перенапряжений в деятельности менеджера начнем с того, что укажем на важную особенность мотивационной сферы управленческого труда. С формальной точки зрения любая организация ориентируется, прежде всего, на удовлетворение базовых, социогенных, по терминологии А. Маслоу, потребностей своих членов, без чего невозмож-

но их включение в организационную деятельность<sup>1</sup>. Что же касается удовлетворения потребностей «более высокого уровня», то здесь возможности организации крайне ограничены. Предоставляя менеджеру некоторое место в служебной иерархии, ставя деятельность других людей в зависимость от его решений, закрепляя это в известных символах (звание, должность, вывеска на дверях кабинета, его интерьер, размеры кабинета, размеры письменного стола и пр.) как отношение руководства — подчинения, формальная организация, конечно, вместе с подобным статусом обеспечивает и определенное признание со стороны руководства, и повышает шансы менеджера на признание значимыми другими членами организации. Такой статус дает также менеджеру больше возможностей для самоутверждения, собственного развития, перспектив служебного роста и т.д. Однако отметим здесь два обстоятельства: во-первых, формальная организация может дать соответствующий притязаниям статус лишь явному меньшинству членов организации; во-вторых, даже очень высокое место на верхних ступенях лестницы формальной иерархии не удовлетворяет само по себе все разнообразие потребностей индивида. Некоторые из своих актуальных потребностей менеджер, как и любой другой работник организации, может удовлетворить только посредством взаимодействия с другими индивидами, т.е. в совместной деятельности и межличностном общении.

Такова природа самих потребностей в аффилиации: нужно завоевать авторитет, уважение, признание у значимых других, а добиться этого можно лишь при условии достаточно продолжительного контакта с ними. Разумеется, речь идет в данном случае только о самостоятельных усилиях со стороны менеджера, который для завоевания высокого статуса не желает пользоваться возможностями личной близости к начальству, или манипулировать сознанием других работников, или прибегать к помощи *PR*-технологий. И если формальная организация не обеспечивает в полной мере удовлетворение «высших» потребностей личности, ограничиваясь лишь назначением менеджера на ответственные должности, то поиск предметов и способов удовлетворения социогенных потребностей оказывается для него возможным в неформальной сфере. Единственное средство удовлетворить социальные потребности — это социальные контакты с другими людьми. Иначе говоря, потребность в аффилиации, т.е. стремление к признанию и полноценному общению со значимыми другими, реализуется человеком в различных социальных группах — не только в производственных, но и в семейных, товарищеских и т.д.

Процесс общения включает в себя один важный психологический элемент: пытаюсь удовлетворить свои социальные потребности в

---

<sup>1</sup> Маслоу А. Маслоу о менеджменте: Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2003.

рамках референтной группы значимых других, человек попадает в зависимость от нее, теперь группа в состоянии контролировать его поведение. В ее распоряжении имеется целый ряд средств группового воздействия: осуждение, пренебрежение, моральная изоляция, отчуждение, изгнание из группы и т.д. Группа стихийно формирует свои собственные нормы поведения, следовать которым должен каждый ее участник. Если же член группы нарушает групповые нормы, то он подвергается неформальным санкциям, которые по силе своего воздействия на личность часто намного превышают действенность административных мер наказания. Неформальные санкции в организации выступают в роли сильнейшего стрессогенного фактора для ее членов.

В теории софт-менеджмента и организационного поведения предложено различать неформальную, или феноменологическую структуру организации или ее подразделений, от организационной структуры управления. Если последняя говорит о том, как распределены функции и должностные обязанности между работниками организации, устанавливается субординация властных, организационных и управленческих отношений и регламентируется организационное поведение должностных лиц, неформальная структура показывает, как на самом деле работники взаимодействуют друг с другом в процессе совместной деятельности и каковы их действительные межличностные отношения.

Эта структура является внутренней, латентной, т.е. незримой для взгляда постороннего человека, и возникает на основе субъективных связей между людьми, которые больше доверяют друг другу в зависимости от совместного опыта работы, знания личных и деловых качеств товарищей по коллективу, степени сработанности и совместимости, в зависимости от возрастно-половых и других индивидуальных особенностей.

В работе Л.В. Фаткина и Д.С. Петросяна показано, что одним из обязательных условий оптимизации совместной деятельности является конгруэнтность канонической и феноменологической структур коллектива, что означает в данном случае требование совпадения оргструктуры и неформальной структуры социальной группы или первичного трудового коллектива<sup>1</sup>. Но это условие соблюдается крайне редко. Согласно Дж. Гэлбрейту, в организации и в каждом ее подразделении можно обнаружить так называемую *техноструктуру*<sup>2</sup>, неформальную группу людей, связанных деловыми, организационными, управленческими и межличностными отношениями. Тех-

---

<sup>1</sup> Фаткин Л.В., Петросян Д.С. Основы теории менеджмента: Учеб. пособие. — Изд-во РЭА, 1992.

<sup>2</sup> Гэлбрейт Д. Новое индустриальное общество. — М.: АСТ, Астрел, 2004.

ноструктура в принципе не может совпадать с организационной структурой управления, хотя бы по той причине, что цели и интересы членов коллектива всегда противоречивы. Эта особенность недетерминированных социально-экономических систем была доказана в работе М. Месаровича, Д. Мако и И. Такахара<sup>1</sup>.

Отрицательные последствия рассогласования формальной и неформальной структур производственного коллектива выражаются в потере управляемости, обострении позиционных и межличностных конфликтов и, как следствие, в снижении производительности труда, росте нарушений трудовой и исполнительской дисциплины, текучести кадров, ухудшении психологической атмосферы труда и возникновении в поведении отдельных работников невротической симптоматики.

Причинами этого могут быть также различные напряжения внутри организации, вызывающие размежевание между ее членами, увеличение социальной дистанции между отдельными их слоями, ощущение угрозы у индивидов или групп. Такие напряжения вызывают дезинтеграцию в коллективе и стремление людей заручиться взаимной поддержкой скорее друг у друга, чем у организации в целом. Здесь большое значение имеют совпадения мнений, взглядов по различным вопросам, а также наличие взаимных интересов, социальных зависимостей, симпатий или антипатий, приводящих к межличностным антагонизмам и конфликтам. При этом благоприятствующими, стимулирующими обстоятельствами взаимной аттракции (привлекательности) могут быть различные факторы социальной дифференциации, как порождаемые самой организацией (разделение по уровням, подразделениям), так и привносимые в организацию из более широкой среды (этические, возрастные и т.д.). Таким образом, рассогласование формальной и неформальной структур производственного коллектива может стать психологической причиной возникновения в профессиональной деятельности менеджера психологического стресса.

Еще одним первостепенным фактором, способствующим развитию стрессов у менеджеров, является неблагоприятный *социально-психологический климат коллектива* (СПК) — понятие, которое входит составной частью в более широкую категорию стратегического менеджмента, а именно в корпоративную культуру<sup>2</sup>. Специфика социально-психологического климата состоит в том, что он представляет собой интегральное образование, обладающее высокой степе-

---

<sup>1</sup> Месарович М., Мако Д., Такахара И. Теория иерархических многоуровневых систем: Пер. с англ. — М.: Мир, 1973.

<sup>2</sup> Шейн Э. Организационная культура и лидерство. — СПб.: Питер, 2002. — С. 24.

ную куммулятивности, т.е. возникающее в результате накопления некоторого комплекса разнородных характеристик групповых взаимоотношений. Состояние СПК не удается свести к какому-либо одному суммарному признаку, но нужен кластер параметров, образующих в совокупности определенный тип климата.

Из рассмотренной специфики СПК вытекают два важных вывода методического характера. Во-первых, СПК как интегральная характеристика социально-психологического состояния межличностных взаимоотношений в производственной группе не может быть изучен непосредственно путем прямого наблюдения, поэтому его приходится изучать опосредованно, через проявления в отдельных аспектах жизнедеятельности и межличностного общения в группе. Во-вторых, признавая СПК важной характеристикой целостного состояния производственной группы, мы не имеем возможности измерить его каким-либо одним показателем, поэтому приходится его расчленять по отдельным составляющим, описывая каждую из них определенной системой показателей, не интегрируемых в один общий. К числу таких показателей относится и уровень стресса, испытываемого сотрудниками.

Обобщая все доступные к настоящему времени данные о стрессогенных факторах, к *вредным стрессорам* можно отнести:

- трансенции, по О. Тоффлеру (т.е. ускорение ускорений организационных и технологических изменений);
- приобретенную беспомощность, по Д. Майерсу, описанную в разделе 3;
- организационные конфликты (внутриорганизационная конкуренция, позиционные и межличностные конфликты);
- ролевые организационные конфликты;
- акцентуированные черты характера работника, по К. Леонгарду (конфликтность, интроверсия, меланхолия и др.);
- разрыв между уровнем притязаний и уровнем достижений;
- неблагоприятный социально-психологический климат коллектива;
- авторитарный стиль и методы руководства;
- личностную и материальную ответственность, осознаваемую психологически как отсроченная угроза;
- негативный социометрический статус работника;
- низкую самооценку, получающую подкрепление в процессе профессиональной деятельности;
- характерологический интернальный локус контроля, согласно теории психологии ответственности Дж. Ротера и К. Муздыбаева;
- неоправданную ограниченность доступа персонала к внутренней информации, т.е. низкую транспарентность из-за того, что сотрудники не получают сведений о результатах своей работы и

- о своей причастности к успехам и поражениям компании, действующая система штрафов и премий воспринимается как игра слепых стихий;
- управленческую некомпетентность и низкий профессионализм;
  - низкую культуру мотивации сотрудников; крупные просчеты и недоработки в кадровой политике организации;
  - тотальную информатизацию, усложнение и ускорение деловых процессов. Если искать объективные причины неспецифического адаптационного синдрома и эмоциональной перегрузки руководителей, то в конечном счете многое можно объяснить существенным увеличением скорости переработки и возрастанием объемов деловой информации. Объем информации, которую менеджеру необходимо обработать в течение рабочего дня и на основе которой принять управленческое решение, возрос в несколько раз<sup>1</sup>. Пропорционально возросли требования, предъявляемые к профессионализму управленческих кадров менеджера, и далеко не каждый менеджер способен им соответствовать в настоящее время;
  - несовершенную, полную противоречий нормативно-правовую базу;
  - переживания страха перед наказанием — это имманентный порок социально-экономических систем;
  - нерегулируемый рабочий день;
  - семейные проблемы (Кроме того, все современные психологи считают, что симптомы хронической усталости свидетельствуют о глубоких личностных проблемах. Их решение может занять много времени, а на экспресс-помощь рассчитывать не приходится)<sup>2</sup>;
  - несовершенство и деструктивное влияние социально-экономических институтов<sup>3</sup>.

Таким образом, стрессогенные факторы можно разделить на объективные, материальные и субъективно-психологические. Если материальные причины стресса можно достаточно легко выделить и во многих случаях устранить, то психологические стрессоры не всегда удается обнаружить и ликвидировать, прежде чем обнаружится причиняемый ими вред.

**Психологическая сущность феномена «синдрома менеджера».** Если в теории организационного поведения различного вида эмоциональные перенапряжения обычно обозначают понятием стресса или, что

---

<sup>1</sup> <http://www.it-life.ru/>

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> Петросян Д.С. Деструктивные трансформации социально-экономических институтов и здоровье управленческих кадров // Экономическая наука современной России. Экспресс-выпуск. — 2007.

намного точнее, дистресса<sup>1</sup>, то в теории общего и стратегического менеджмента в зависимости от контекста предпочитают говорить о «*синдроме хронической усталости*», «*офисной болезни*», «*профессиональном выгорании*», «*эмоциональном выгорании*» или о «*синдроме менеджера*»<sup>2</sup>. Встречается и такое понятие, как «профессиональная деформация личности», но использующие его авторы не слишком интересуются первопричинами подобных деформаций<sup>3</sup>. Отметим, что перечисленные понятия неравноценны по своему смысловому содержанию и отличаются друг от друга смысловыми оттенками. В частности, понятие «синдром менеджера» относится только к деятельности руководителей, независимо от их должностной иерархии, и мы в дальнейшем будем пользоваться преимущественно именно этим термином, тогда как «офисная болезнь» и «синдром хронической усталости» может поражать не только руководителей, но и управленческий персонал, технических специалистов и даже обслуживающий персонал. Что касается «эмоционального выгорания», то этот феномен может наблюдаться и в быту, и в семейной жизни, и в спорте и т.д., тогда как «профессиональное выгорание» менеджера возникает только в рабочих условиях.

Хотя к единому мнению о природе, происхождении и особенностях симптоматики «синдрома менеджера» исследователи пока не пришли, ими была установлена прямая связь между стрессами на работе, профессиональными перегрузками и ростом количества больных менеджеров<sup>4</sup>.

«Синдром менеджера» выражается в различных психосоматических расстройствах — от бессонницы, повышенной раздражительности, гипертензии и до инфарктов и инсультов, язвы желудка, диабета, алкоголизма, психических отклонений; сюда можно было бы добавить еще длинный список заболеваний, причиной которых служат стрессы и постоянные профессиональные перегрузки.

По данным Всемирной организации здравоохранения, основанным на опросах служащих американских компаний, сильные стрессы на работе регулярно переживают от 29 до 40% менеджеров<sup>5</sup>. Интересной и малообъяснимой особенностью «синдрома менеджера» и других форм «офисной болезни» оказалось их распространение в форме особой организационной эпидемии, что в принципе несвойственно для психосоматических заболеваний. Если симптомы

---

<sup>1</sup> Лютенс Ф. Организационное поведение. — М.: ИНФРА-М, 1999.

<sup>2</sup> Киселев В.В., Валь Е.К. Здоровье как условие эффективного менеджмента. — М.: Прометей, 2004.

<sup>3</sup> Безносов С.П. Профессиональная деформация личности. — М.: Речь, 2004.

<sup>4</sup> Киселев В.В., Валь Е.К. Здоровье как условие эффективного менеджмента. — М.: Прометей, 2004.

<sup>5</sup> Здобнова Т. Что случилось с менеджером? — <http://expo.hrm.ru/db/hrm/>

хронической усталости проявлялись у одного из сотрудников, то мог «заразиться» весь офис. Здесь работают известные психологам механизмы подражания и психологического заражения и внушения. Чужой пример оказывается настолько заразительным, что становится тем спусковым крючком, который выпускает наружу сдерживаемую реакцию многих сотрудников на имеющие место в компании проблемы.

Для борьбы с «синдромом менеджера» необходимо, во-первых, знать факторы, причины и особенности протекания тех патологических процессов, которые являются последствиями эмоциональных перенапряжений, во-вторых, разработать способы элиминации кризисных ситуаций в труде менеджера и, в-третьих, определить способы борьбы с дистрессами в профессиональной деятельности менеджеров. Таким образом, речь идет о профессиональном здоровье и эмоциональной безопасности менеджеров, о чем писал А. Маслоу<sup>1</sup>.

Решение задачи профессионального здоровья в отечественной науке связывается, помимо известных мероприятий, предлагаемых в экономике труда, управлении персоналом и охране труда,<sup>2</sup> еще и с психологическим обеспечением профессиональной деятельности лиц опасных профессий. Известно, например, что наряду с теорией и практикой авиационной медицины получила широкое распространение психология летного труда. Концепция профессионального здоровья имеет гуманистический характер и акцентирована на обеспечение безопасности профессиональной деятельности, достижение высокого уровня физического и психического здоровья, профессионального долголетия.

Что же имеется в виду, когда говорят о профессиональном здоровье менеджера? Это обобщенная характеристика здоровья индивида, рассматриваемая в конкретных условиях его профессиональной деятельности. В несколько иной трактовке — это процесс сохранения и развития регуляторных свойств организма, его физического, психического и социального благополучия. Именно профессиональное здоровье является одним из основных показателей «качества профессиональной жизни», а также условием эффективности трудовой деятельности. Отметим одно важное обстоятельство: под эффективностью профессиональной деятельности следует иметь в виду не только высокую производительность и качество труда, но и их *соотношение с затраченными усилиями*. На наш взгляд, ситуация, когда «ценой» профессионального успеха становится здоровье менеджера, не может считаться нормой современной жизни.

<sup>1</sup> Маслоу А. Маслоу о менеджменте. — СПб.: Питер, 2003.

<sup>2</sup> Журавлев П. В., Одегов Ю. Г., Волгин Н. А. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран. — М.: Экзамен, 2002.

Следует иметь в виду, что деятельность менеджеров отличается от других категорий труда постоянным нервно-психическим и эмоциональным напряжением, обусловленным как содержанием, так и условиями управленческой работы. Поэтому проблема сохранения и укрепления их профессионального здоровья приобретает особую актуальность. Однако, как уже было сказано, научные данные о психологических, физиологических и медицинских основах деятельности менеджеров в России практически отсутствуют. В то же время существует объективная потребность в исследованиях таких сторон деятельности современных руководителей, как динамика работоспособности, эффективности и профессиональной адаптации. Одним из перспективных направлений изучения профессионального здоровья менеджеров является концепция «психологии отношений» В.Н. Мясищева<sup>1</sup>. Отношение к здоровью, с одной стороны, является отражением индивидуального опыта человека, а с другой — оказывает существенное влияние на его поведение. Сохранение и улучшение здоровья может быть рассмотрено как одна из основных целей, на которую должно быть направлено психокоррекционное воздействие психолога и психотерапевта.

Феномену «эмоционального выгорания» посвящено довольно много научных исследований, но публикаций по проблематике «выгорания», относящихся непосредственно к деятельности менеджеров, не так уж и много. Заметим, что с этим термином связано и родственное ему понятие — «синдром приобретенной беспомощности», оно подробно изучено в социальной психологии и оттуда перешло в менеджериальные дисциплины<sup>2</sup>.

Под феноменом «эмоционального выгорания» понимается выработанный личностью механизм психологической защиты в форме полного или частичного исключения эмоций в ответ на определенные психотравмирующие воздействия<sup>3</sup>. Согласно Н.Н. Иванниковой, «эмоциональное выгорание» можно понимать «... как некий функциональный стереотип, благодаря которому человек учится экономно тратить свои внутренние энергетические ресурсы. Однако выгорание имеет и отрицательные последствия, являясь дисфункциональным фактором в работе, оказывая влияние и на всю профессиональную деятельность в целом». Н.Н. Иванникова приходит к выводу, что нужно научиться «...четко отслеживать возникновение и становление синдрома профессионального выгора-

---

<sup>1</sup> Лебединский М.С., Мясищев В.Н. Введение в медицинскую психологию. — Л.: Медицина, 1966.

<sup>2</sup> Майерс Д. Социальная психология. — СПб.: Питер, 2007.

<sup>3</sup> Бойко В.В. Энергия эмоций в общении: взгляд на себя и на других. — СПб.: Феликс, 1996.

ния, поскольку его последствия могут быть разрушительными для всей организации»<sup>1</sup>.

Итак, «эмоциональное выгорание» представляет собой приобретенный функциональный стереотип эмоционального, в том числе и профессионального, поведения, позволяющего человеку дозировать и экономно расходовать свои ограниченные в силу естественных причин энергетические ресурсы. В то же время у него могут возникать и дисфункциональные следствия, когда «выгорание» отрицательно сказывается на исполнении профессиональных обязанностей и на отношениях с партнерами.

«Синдром эмоционального выгорания» напрямую связан с дистрессом, являясь следствием свойственных эмоциональным перенапряжениям хронических состояний, вызванных физическими, физиологическими, умственными и психическими перегрузками. Н.Н. Иванникова подчеркивает, что «профессиональное выгорание» это проблема не только отдельного человека, не только его личные трудности, — это проблема всей организации. Последствия такого «выгорания могут» быть просто катастрофическими. «Профессиональное выгорание» может распространяться в организации, согласно феномену психического заражения, и способствовать следующим патологическим последствиям: ошибкам в принимаемых решениях, падению производительности труда и снижению качества менеджмента и качества продукции, возникновению противоречий, антагонизмов и организационных конфликтов, ухудшению социально-психологического климата в коллективах подразделений, текучести кадров, падению дисциплины, кризису доверия и искажению внутреннего имиджа организации, снижению уровня корпоративной культуры.

Согласно Л.А. Китаеву-Смыку, не только чрезвычайные экстремальные события и продолжительные неблагоприятные условия существования меняют отношения между людьми, их самочувствие и поведение, но и при спокойной, казалось бы, благополучной жизни взаимодействие людей может катастрофически ухудшаться<sup>2</sup>.

Л.А. Китаев-Смык в своей последней работе пополнил терминологию еще двумя выражениями: «выгорание личности» и «выгорание души», ссылаясь на то обстоятельство, что, используя термин «профессиональное выгорание», мы тем самым подчеркиваем только результат — ухудшение работоспособности, но упускаем при этом главное — деформацию личности профессионала<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Иванникова Н.Н. Синдром менеджера, или Профилактика профессионального выгорания. — М.: Дашков и К<sup>о</sup>, 2008.

<sup>2</sup> Китаев-Смык Л.А. Психология стресса-2: Психологическая антропология стресса // Вопросы психологии экстремальных ситуаций. — 2007. — № 4. — С. 2–21.

<sup>3</sup> Там же.

В работах многих авторов было показано, что главная причина «профессионального выгорания персонала» — психологическое, душевное переутомление от вынужденного делового общения. Особенно быстро и заметно оно наступает при чрезмерной нагрузке у лиц, которые по долгу службы должны повседневно общаться с самыми разными людьми. Жертвами «выгорания» в первую очередь оказываются врачи, учителя, продавцы и менеджеры, т.е. профессионалы общения<sup>1</sup>. Открытие К. Маслач дало возможность по-новому увидеть психологические проблемы стресса с учетом его влияния на способность людей к общению.

Исследователи отметили подверженность «выгоранию» управленческих работников всех уровней в должностной иерархии<sup>2</sup>. В отечественной научной литературе было отмечено, что в последние два десятилетия «выгорание персонала» стало бичом российского бизнеса. Оказалось, что сотрудники, работающие с клиентами (менеджеры, продавцы-консультанты, банковские служащие), т.е. низшее звено организационной структуры фирм, почему-то быстро теряют способность адекватно общаться с людьми, нанося этим заметный финансовый ущерб своей организации<sup>3</sup>.

Л.А. Китаев-Смык выделяет три формы-фазы «выгорания личности» управленческих работников: уплощение эмоций, конфронтацию с клиентом и потерю ценностных ориентаций.

Под *уплощением эмоций* понимается такое состояние у первоначально отличного профессионала, которому приходится часто и напряженно работать с людьми, как безэмоциональность, когда равнодушие ко всему становится, увы, навязчиво-болезненной чертой характера, вернее, его личности. У него происходит *уплощение эмоций* — исчезает острота чувств и переживаний. Вроде бы все нормально, но становится скучно, охватывает безразличие ко всему, ослабевают чувства даже по отношению к самым дорогим и близким людям.

Процесс «выгорания» на следующем этапе ведет профессионала к тому, что он начинает игнорировать клиентов, потом уклоняется от работы с ними, а затем у него возникает стойкая неприязнь к клиентам, контрагентам, начальникам, подчиненным, и если ему не удается скрыть свое раздражение, то происходит *аффективный взрыв*: он выплескивает свою озлобленность.

Такая форма симптомов «выгорания личности» наиболее социально и экономически опасна. Первоначальные симптомы «выгора-

---

<sup>1</sup> Maslach C., Jackson S.E. Burn-out in health professions: A social psychological analysis // Social psychology of health and illness. — Hillsdale N.J.: Lawrence Erlbaum, 1982.

<sup>2</sup> Vash C. The burnt-out administrator. — N.Y.: Springer, 1980.

<sup>3</sup> Агапова М.В. Социально-психологические аспекты социального выгорания и самоактуализация личности. — Ярославль, 2004.

ния личности» могут проявляться в том, что при общении с клиентами и сослуживцами у человека возникает навязчивое недоверие к их высказываниям. Оно может чередоваться или сочетаться с недовольством собой, с ощущением снижения своей компетентности в работе. Далее такой человек склонен во всем новом находить негативные стороны (ошибки, недолжное поведение); он сразу обращает внимание на недостатки вещей, предвестники опасности и т.д. Появляется *навязчивая критичность*, которая кажется ему достоинством; акцентируя внимание лишь на плохом, он отрицает все хорошее, так как лишает людей права на ошибку, на инициативу. Такой человек, особенно если это руководитель, портит всем настроение и социально-психологический климат в коллективе, заражает подчиненных тем же «выгоранием». Его все чаще охватывает мучительное ощущение своей несостоятельности, а завершается нарастание этой формы «выгорания личности» утратой представлений о ценностях жизни, т.е. возникает состояние, в котором человека охватывает полное безразличие ко всему.

В последние десятилетия «выгорание личности» диагностируется даже у тех чиновников, которые работают не с живыми людьми, а только с документами, исходящими от них. Тут уж не люди, а их фантомы истощают души обслуживающего персонала.

Другая психологическая причина «выгорания», согласно К. Маслач, не связана с психическим истощением, возникающим, как было сказано, в процессе профессионального общения с людьми. Иным важным фактором, провоцирующим «выгорание», может стать длительный конфликт душевных, психических потенциалов человека с условиями их реализации в жизни<sup>1</sup>.

Таким образом, «выгорание личности» отличается от посттравматических стрессовых расстройств тем, что возникает без предшествующего заметного, интенсивного стрессового эпизода — существуют совершенно разные пути, ведущие к «выгоранию». Это, во-первых, душевное истощение при работе с людьми, во-вторых, несоответствие личности психологическим особенностям рабочей обстановки. К «выгоранию» может приближать незаметное ухудшение здоровья, а также одряхление стареющего человека. «Выгорание» души может неблагоприятно завершиться «работой горя» после трагических невозвратимых утрат<sup>2</sup>.

В отличие от «выгорания» из-за несоответствия условий жизни и работы чаяниям и способностям менеджеров «выгорание» из-за психического истощения при работе с людьми остается пока еще не до

<sup>1</sup> Maslach K., Schaufeli W.B., Leiter M.P., 2001. Job Burn-out // Annual Review of Psychology. — 2001. — V. 52. — P. 387–422.

<sup>2</sup> Малкина-Пых И.Г. Экстремальные ситуации: Справочник практического психолога. — М.: Эксмо, 2005.

конца изученным явлением. Китаев-Смык и некоторые другие авторы предполагают, что долгое профессионально-вынужденное или деловое общение менеджера со многими людьми противостоит для определенного типа личностей.

Противоестественная интенсивность вынужденного «душевного» общения первоначально включает защитное поведение, ограничивающее нормальные контакты с людьми. Если же из-за служебного долга менеджеру приходится пренебрегать этими «тревожными сигналами», то возникает дезадаптация профессионала, характеризующаяся необратимыми «поломками» некоторых личностных функций, а именно потерей ценностных ориентаций, уплощением эмоций, утратой возможности сопереживать даже с близкими людьми.

Изучая влияние дистрессов на возникновение «выгорания личности», психологи обратились к предложенной кардиологами классификации типов характера и соответствующих моделей поведения. М. Фридман и Р. Розенман предложили свою типологию, разделив всех людей на два полярных типа: А и В<sup>1</sup>. Тип А соответствует — холерику, а тип В — флегматику. Дальнейшими исследованиями предположение о том, что люди типа А чаще подвергаются стрессу и «выгоранию личности», не было подтверждено. Оказалось, что люди типа А могут дать выход накопленным стрессам и лучше справляются со стрессогенными факторами. Гораздо более серьезную роль в деловом общении играют проявления агрессивности, гнева и враждебности по отношению к партнерам по социальным контактам.

Была сделана попытка дифференцировать людей типа А на подтипы. Более всего риску возникновения «выгорания личности» подвержены лица, предъявляющие непомерно высокие требования к себе. В их представлении настоящий специалист — это образец профессиональной неуступчивости, совершенства и преданности делу. Входящие в эту категорию менеджеры ассоциируют свой труд с жизненным предназначением, миссией, поэтому у них стирается грань между работой и личной жизнью. В ходе исследований были выделены еще три подтипа людей, которым грозит синдром «выгорания личности».

Исследования показали, что пораженные синдромом «выгорания личности» и страдающие профессиональной деформацией менеджеры негативно влияют на организацию совместной деятельности и социально-психологический климат коллектива. Здесь можно отметить следующие негативные факторы:

- пустая трата рабочего времени руководителем и подчиненными;
- прогулы, опоздания и длительное отсутствие в рабочее время;

---

<sup>1</sup> Цит. по: Лютенс Ф. Организационное поведение. — М.: ИНФРА-М, 1999. — С. 347.

- скрытая критика условий труда;
- обсуждение указания руководителя в кулуарах;
- неточное выполнение решений, приказов и указаний руководителей;
- групповые сборы, длительные перекуры во время работы;
- уход с работы раньше положенного времени;
- отказ от работы в сверхурочное время;
- распространение слухов о коллегах;
- частые межличностные конфликты с отстранением коллектива от их разрешения;
- низкая активность при обсуждении служебных и социальных вопросов.

Немаловажно и то, что возникает «в интеллектуальной сфере» — притупление у подчиненных способности к самостоятельному мышлению, отказ от участия в принятии решений, потеря способности к самостоятельной учебе и профессиональному развитию; склонность к шаблонному мышлению и догматизму, завышенная оценка своих знаний и способностей; снижение общего объема знаний, используемых при решении профессиональных задач, развитие некритического отношения к собственному мнению и оценкам происходящего; преувеличенное внимание к персональному, профессиональному опыту. В эмоциональной сфере отмечается «огрубление чувств», сужение и обеднение эмоционально-психологической сферы личности, ослабление способности контролировать и регулировать свои эмоции и чувства; развитие ощущения эмоциональной неуравновешенности, повышение уровня конфликтности (внешнее и внутреннее), ослабление волевых качеств и способности к сознательному самоконтролю. К этому нередко присоединяется состояние перманентной усталости и депрессии. Тут следует добавить еще одно наблюдение: если руководитель коллектива и наиболее нравственно зрелые его члены не устраняют причин «выгорания», то развивается обширный комплекс деформации личности отдельных или многих сотрудников.

Отсюда следует, что для профилактики и устранения «синдрома менеджера» необходимо применение комплекса инновационных психотехнологий не только к руководителям подразделений и в целом организаций, но одновременно и к их подчиненным.

**Профилактика «профессионального выгорания» менеджеров в организациях.** Как было показано, «синдром менеджера», следовательно, и «профессиональное выгорание», которое представляет собой специфическую разновидность этого синдрома, чаще всего поражает успешных, целеустремленных и ответственно относящихся к своим профессиональным обязанностям управленческих работников. В своих обследованиях менеджеров мы обнаружили, что в наиболее

сильной степени подвержены «синдрому профессионального выгорания» так называемые *трудоголики*. Эти работники постоянно стремятся быть в центре происходящих событий, они заражены деловым экспансионизмом, пытаются контролировать все и вся — только тогда они могут ощущать полноценность жизни и радость профессиональных достижений. Они просто не могут расслабляться и полноценно отдыхать.

Н.Н. Иванникова в своей работе пишет, что когда о человеке говорят, что он трудоголик, это звучит чуть ли не комплиментом, хотя говорящий этот комплимент даже не догадывается о том, что трудоголик болезненно зависим от своей работы, а потому уязвим в плане полноценности и гармоничности своего бытия в целом, личность трудоголика так или иначе претерпевает некоторые негативные изменения, которые лишают его нормального общения с другими людьми, а также негативно отражаются на его общем самочувствии<sup>1</sup>.

Довольно трудно определить ту грань, которая отделяет нормальную увлеченность работой менеджера от патологического отклонения, когда работа, и только она, оказывается на первом месте. Как показали результаты нашего обследования, многие зараженные трудоголизмом менеджеры, особенно на ранних этапах развития «профессионального выгорания», не считают себя уязвимыми или больными, и лишь в исключительных случаях обращаются за специализированной помощью к психологам.

Обычно кризис трудоголизма начинается с взятия на себя непомерно завышенных обязательств, которые не всегда удается выполнить по той причине, что каждый член организации существенно зависит от других людей. Затем у трудоголика отмечается повышенная раздражительность, нарушаются и сокращаются деловые контакты с людьми, с которыми не удалось достичь взаимопонимания, резко суживается круг жизненных интересов. Следующим этапом развития кризиса трудоголизма становятся отвращение и разочарование в работе. И наконец, трудоголик, пытаясь понять причинно-следственные связи своего состояния, находит их либо в объективных обстоятельствах, либо в окружающих людях. Этап поиска виноватых ведет к потере творческого начала, возникновению пессимистического настроения, тревожности, подозрительности и, в конце концов, к депрессии, фрустрации и аномии. Все заканчивается серьезными психосоматическими нарушениями психического и физического состояния здоровья менеджера.

Это переносится и на семейные отношения, однако влияние близких и родных на сложившуюся ситуацию ничтожно, а перенос

---

<sup>1</sup> Иванникова Н.Н. Синдром менеджера, или Профилактика профессионального выгорания. — М.: Дашков и К<sup>2</sup>, 2008. — С. 80.

заученных в профессиональной сфере деструктивных форм поведения в семейные отношения с большой степенью вероятности приводит к взаимному непониманию и семейным конфликтам.

Зараженный трудоголизмом менеджер должен понимать, что его состояние является серьезной патологией, которую следует лечить, как и все остальные заболевания, при помощи специалистов. Причем обращаться к ним лучше всего, конечно, на ранних стадиях заболевания, хотя было бы правильнее этого вообще не допускать и заранее позаботиться о профилактике. С этой целью менеджеры должны быть предупреждены об опасности чрезмерного увлечения работой в ущерб всем остальным жизненным целям и интересам.

Мы полагаем, что к решению задач профилактики «профессионального выгорания» менеджера должны быть привлечены не только сотрудники службы управления человеческими ресурсами и специалисты по психологическому консультированию, но и сами управленческие работники. Поэтому они должны быть осведомлены о возможности профессиональных деформаций, деструкций и «выгорания личности», чем грозит им завышенная сверх меры самоотдача.

Следует обратить внимание на следующие признаки: постоянное ощущение усталости, потеря интереса к возникающим проблемным ситуациям, заторможенность, зажатость, уход от межличностных конфликтов, хронические головные боли, расстройства пищеварительного тракта, бессонница, раздражительность и т.д. Если вовремя не принять необходимых мер, то со временем менеджера ждут довольно серьезные проблемы со здоровьем. А между тем на ранних стадиях значительную помощь могут оказать своими советами психолог-консультант, врач общей практики и психотерапевт.

Большая ответственность ложится и на членов семьи менеджера-трудоголика. Психологи считают, что близким родственниками ни в коем случае не следует потворствовать трудоголику в нарушениях режима. Преодолевая его сопротивление, необходимо постараться расширять круг его увлечений, ограждая от погруженности в работу.

Для определения предрасположенности к трудоголизму и степени погруженности в работу можно рекомендовать тестовый опросник (приведенный в книге Н.Н. Иванниковой)<sup>1</sup>.

Работа по профилактике «профессионального выгорания» менеджеров заставляет нас обратить внимание на еще один тип личности, тесно связанный с типом личности менеджера-трудоголика. Речь идет о так называемой амбициозной личности, которая заслуживает более подробного рассмотрения. Известно, что к числу социально-

---

<sup>1</sup> Иванникова Н.Н. Синдром менеджера, или Профилактика профессионального выгорания. — М.: Дашков и К°, 2008. — С. 80.

психологических факторов регуляции, или мотиваторов организационного поведения, принадлежат так называемые внутренние регуляторы, которые определяют верхнюю и нижнюю планки действий работника. При этом верхняя планка соответствует *желаемым* результатам, а нижняя — *допустимым* результатам, т.е. тем, на которые человек способен. Для понимания роли и задач современного менеджера эти параметры очень важны, поскольку в психологии управления их трактуют как *уровень притязаний* личности (верхняя планка) и *уровень профессионального самоуважения* (нижняя планка)<sup>1</sup>.

Многие исследователи считают такие характерные черты или личностные качества, как доминантность, амбициозность и уровень притязаний, основополагающими для карьеры современного менеджера, поскольку они в данном контексте предстают как совокупность решимости, воли и мотива для взятия более высокой планки карьеры в организации<sup>2</sup>.

Считается, что наделенный выраженной амбициозностью менеджер постоянен в своих целях. И какие бы трудности и препятствия ни возникали на его пути к поставленной цели, он не изменяет себе и старается любой ценой реализовать свои стратегические планы. Перед современным менеджером стоят уникальные задачи, для решения которых ему необходимы не только знания, практические навыки и профессиональные умения, но и определенная степень амбициозности.

Обобщая имеющиеся в научных публикациях данные, относящиеся к проблеме профилактики «синдрома менеджера», можно указать на те условия, с которыми придется сталкиваться менеджерам нового поколения при выполнении своих функциональных обязанностей: на высокую, часто беспрецедентную неопределенность социально-экономических процессов; необходимость системного рассмотрения хозяйственных проблемных ситуаций; необходимость согласования противоречивых интересов многих экономических субъектов; на ограниченное время для принятия управленческого решения при недостатке всей необходимой информации; на значительные затраты материальных и нематериальных ресурсов.

Нетрудно увидеть, что все перечисленные ограничения обусловлены имманентными свойствами активными, целеустремленными недетерминированных систем, описанными в учебнике «Менеджмент»<sup>3</sup>. Отметим, что в теории организационного поведения склады-

---

<sup>1</sup> Иванникова Н.Н. Синдром менеджера, или Профилактика профессионального выгорания. — М.: Дашков и К°, 2008. — С. 80.

<sup>2</sup> Фаткин Л.В. Парадоксы менеджмента. — М.: Главная редакция международного журнала «Проблемы теории и практики управления», 2002. — С. 165.

<sup>3</sup> Менеджмент (Современный российский менеджмент): Учебник / Под ред. М.Л. Разу и Ф.М. Русинова. — М.: ФБК-ПРЕСС, 1999. — С. 81–86.

вается довольно парадоксальное положение. Некоторые авторы утверждают, что именно амбициозные менеджеры, и только они в состоянии создать адекватную корпоративную среду, которая бы максимально способствовала прорыву успешной компании, без них невозможны инновационные преобразования, организационное развитие и достижение компанией конкурентных преимуществ. Другие авторы в целом согласны с этим тезисом, но утверждают, что амбициозный менеджер должен будет настроиться на режим, при котором ему придется работать значительно больше, чем остальным сотрудникам организации. Ему нужно будет решать большое количество слабо структурированных задач, идти на не всегда оправданный риск, принимать управленческие решения с непредсказуемыми последствиями, преодолевать большее число препятствий и, следовательно, чаще, чем другие работники, попадать в стрессовые ситуации. Такое положение является прямым следствием его амбициозности: кто хочет большего достичь и больше получить, тот должен отдавать больше своего времени и своих сил.

Опыт работы по психологическому консультированию и профилактике «профессионального выгорания» показал, что когда менеджеру советуют значительно снизить планку своих амбиций и притязаний, то у него это не всегда получается, он продолжает стремиться к успеху любой ценой и даже готов заплатить своим здоровьем, лишь бы показать всему миру, чего он стоит. Правда, при этом в процессе психодиагностики и консультирования отмечалась такая закономерность: если у менеджера высокий уровень притязаний сопровождается высоким уровнем достижений, то он, как правило, благополучно выходит из стрессовых ситуаций, и тогда явно выраженных симптомов «профессионального выгорания» не наблюдается.

Если же чрезмерно завышенный уровень притязаний далеко превышает уровень достижений, то менеджер, поставивший перед собой амбициозные карьерные цели и не добившийся никаких положительных результатов, начинает испытывать все клинические последствия «выгорания личности», профессиональной деформации и приобретенной беспомощности. При этом указанные последствия стресса принимают характер устойчивых состояний, сопровождающихся снижением или даже полной потерей профессиональной мотивации, острой неудовлетворенностью своей работой, увеличением конфликтности в коллективе, нервозностью и раздражительностью, хроническим ощущением усталости и скуки на фоне полного эмоционального истощения.

Нельзя согласиться с Н.Н. Иванниковой, которая, основываясь на проведенных ею исследованиях, утверждает, что чем выше стаж работы менеджера на ответственных должностях, тем ниже возможность возникновения у него «синдрома профессионального

выгорания»<sup>1</sup>. Данные, полученные в итоге экспериментального исследования группы менеджеров, говорят о том, что дело обстоит несколько иначе. Когда общий стаж работы руководителя достаточно высок, то, как правило, высокими становятся и карьерные ожидания, и уровень притязаний, но если дальнейшего продвижения по службе с годами не происходит, то высока вероятность, что данному менеджеру грозит «профессиональное выгорание». Поэтому руководство организации и работники службы управления персоналом должны внимательно следить за тем, чтобы стаж работы у добросовестно исполняющих свои функциональные обязанности менеджеров оптимально соотносился с их карьерным ростом, если, конечно, они отвечают всем предъявляемым к ответственной работе на более высоких должностях требованиям.

Для организации всей работы по профилактике «профессионального выгорания» очень важно рассмотреть проблему *профессионального развития менеджера*. В теории менеджмента много внимания уделяется организационному развитию, при этом центральное место в данной проблематике занимают вопросы реструктуризации, реинжиниринга, трансформации и модификации организационных структур управления, стратегического планирования, мотивации, диверсификации и других элементов, относящихся к механизму управления<sup>2</sup>, а вопросы роста личностно-квалификационного потенциала высшего управленческого персонала, как и проблемы человеческого фактора, управления знаниями и использования интеллектуального капитала, отходят на задний план.

В то же время известно, что выполнение изо дня в день однотипной работы может привести к торможению или остановке как профессионального, так и общего развития личности. Нередко это ведет к депрофессионализации, а то и деперсонализации, когда работник начинает ощущать себя частью большого механизма, чей вклад в конечный результат производственной деятельности ни в целом, ни ему самому совсем не заметен. При этом угасают креативность, падает адаптационная мобильность, теряются знания, устаревают профессиональные навыки и умения, пропадает интерес к личностному росту и происходит снижение мотивационной активности менеджера. Подобная ситуация также может относиться к «профессиональному выгоранию», за которым последуют фрустрация, депрессия а затем и психосоматические нарушения.

<sup>1</sup> Иванникова Н.Н. Синдром менеджера, или Профилактика профессионального выгорания. — М.: Дашков и К°, 2008. — С. 86.

<sup>2</sup> Дафт Р.Л. Менеджмент. — СПб.: Питер, 2009; Моль Е.Г. Менеджмент: организационное поведение. — М.: Финансы и статистика, 1999; Роббинс С.П. Основы организационного поведения. — М.: ИД «Вильямс», 2005.

Часто наблюдаются сходные ситуации, когда длительное время выполнявшие однотипную, рутинную работу менеджеры переходили на руководящие должности в другие подразделения своей организации. При этом обнаруживалось, что они не в состоянии эффективно работать в новых непривычных условиях, прежде всего потому, что не могут установить нужные доверительные контакты с подчиненными. Этот феномен достаточно подробно описан в работе П. Фишера<sup>1</sup>.

Дело в том, что, когда человек занят однотипным трудом и решает по заданному алгоритму хорошо структурированные задачи, он довольно быстро вырабатывает свои шаблоны, стереотипы поведения, которые можно трактовать как сформировавшиеся практические навыки и профессиональные умения, приспособленные к стереотипным условиям работы. С одной стороны, такие стереотипы помогают упрощению рабочего процесса за счет его определенности и стабильности, что, в свою очередь, способствует наработке опыта и появлению индивидуального стиля работы. С другой стороны, наработанные стереотипы поведения могут привести к такому неприятному явлению, как профессиональные деструкции личности, которые представляют собой негативные изменения деятельности. В первую очередь подобные деструкции влияют на производительность труда и межличностные отношения в коллективе.

Таким образом, задержки и даже остановка в профессиональном развитии менеджера могут рассматриваться как факторы риска, за которыми следует «профессиональное выгорание». Остановимся здесь на трех особенно важных моментах.

**I. Стереотипы поведения.** По мнению некоторых аналитиков, стереотипы поведения — неотъемлемая часть любой профессиональной деятельности. Под стереотипом поведения понимается некая система доведенных до автоматизма умений и навыков, как итог формирования планов, структур и алгоритмов профессиональных установок и бессознательного опыта<sup>2</sup>.

Профессиональные стереотипы поведения менеджера со временем способны переходить в стереотипы мышления, оказывающие существенное влияние на принятие управленческих решений. Но поскольку в любой профессии, как и в жизни, каждая хозяйственная ситуация уникальна, стереотипные реакции и шаблонные решения менеджера со временем становятся неадекватными и ошибочными. Если менеджер воспринимает возникшую проблемную ситуацию как стандартную и не учитывает всей картины в целом, то и действует он

<sup>1</sup> Фишер П. Новичок в кресле шефа. — М.: Интерэксперт, 1995.

<sup>2</sup> Подробнее о стереотипах поведения см.: Гумилев Л.Н. Этногенез и биосфера земли. — СПб.: Кристалл, 2001.

привычным способом, чисто автоматически, без глубокого анализа ситуации. Иначе говоря, профессиональные стереотипы могут принести менеджеру как пользу, упрощая процесс принятия решения и снижая эмоциональную напряженность, так и вред, искажая представления о рабочей реальности и порождая психологические барьеры в общении.

**II. Сверхмерная регламентация профессиональной деятельности.** Формальная регламентация и унификация управленческой деятельности, включающая тотальный контроль за каждым шагом всех членов организации, как менеджеров, так и исполнителей по властной иерархической вертикали соподчинения, приводит в конечном итоге к возникновению стойкой пассивности сотрудников, подавлению инициативы, самостоятельности и креативного мышления. Все это вызывает такое негативное явление, как осознанное приспособленчество к нормированным функциям, когда действовать приходится строго в рамках отведенных полномочий. Пассивные работники стремятся всеми силами сохранить статус-кво, не желая вносить никаких изменений, отказываясь даже от повышения в должности, от переквалификации, от введения новых технологий и методик, организационных изменений и инноваций и т.д. Но за этим обязательно последует «синдром приобретенной беспомощности» и профессиональные деструкции, деформации и «выгорание личности» менеджера.

**III. Изнуряющая интенсификация профессиональной деятельности.** Поскольку действительной психологической основой руководства является деловое общение, то интенсификация организаторской деятельности менеджера означает постоянные эмоциональные контакты с огромным количеством незнакомых людей в условиях дефицита времени и информации, риска и неопределенности. Это и есть главная причина дистрессов, сказывающихся на психоэмоциональном состоянии менеджера. За нервным истощением следует усталость, а затем и профессиональное «выгорание» менеджера, в результате — апатия, отказ от активности в решении профессиональных проблем.

Поскольку профессиональное «выгорание» менеджера отличается от остальных видов «выгорания личности», опишем его симптоматику более подробно. При этом следует напомнить то обстоятельство, что профилактика профессионального «выгорания» даст желаемый результат только при условии, что консультант-психолог и консультируемый менеджер будут активно сотрудничать друг с другом. Если первый осуществляет психологическое сопровождение менеджера, то второй должен стремиться повысить свою психологическую компетентность и научиться анализировать собственное психоэмоциональное и психосоматическое состояние. Для

этого он должен быть знаком со всеми проявлениями синдрома менеджера.

Первыми сигналами неблагополучия служат, как правило, ухудшение самочувствия, потеря аппетита, расстройство сна, быстрая утомляемость, сексуальные расстройства, нервозность, тревожность и т.п. На более поздних этапах ощущается серьезное снижение иммунитета, появляются хронические психосоматические заболевания.

Если обобщить предложенные разными авторами классификации симптомов «синдрома менеджера», то можно построить следующую типологию симптоматики, включающую как поведенческие, так и психологические признаки.

**1. Изменения в поведении.** При появлении данного признака у менеджера отмечается нежелание идти на работу и стремление поскорее уйти с работы. Он начинает часто опаздывать, переносить деловые встречи, решение творческих задач становится для него непосильным делом. Несмотря на то, что ему приходится тратить на выполнение своих обязанностей гораздо больше времени и сил, работоспособность менеджера резко падает. У него нередко возникает потребность остаться наедине с самим собой, он старается избегать коллег по работе, не интересуется спортом, становится любителем психоактивных веществ: алкоголя, никотина и кофе. Он как будто притягивает к себе всякого рода неприятности.

**2. Изменения в чувствах.** Данный признак проявляется в человеке в первую очередь потерей чувства юмора или заменой его «черным юмором». Кроме того, у менеджера присутствует постоянное ощущение вины, что особенно характерно для интрапунитивных субъектов, чувство горечи, бессилия или неудачи. Ему становится свойственно самобичевание. Нередко он находится в состоянии обиды или гнева, выплескивая свое раздражение на всех без разбора: на работе или дома. Ему кажется, что к нему придираются, а порой он ощущает полное равнодушие к работе. Иначе говоря, наблюдается типичная картина фрустрации и ипохондрии.

**3. Изменения в мышлении.** При появлении данного симптома человек ощущает потребность в смене места работы, поскольку не может сконцентрироваться на ее содержании. Его мышление делается ригидным. Ему неприятны любые изменения, которым он активно сопротивляется. Ему свойственны недоверчивость и подозрительность, циничность и ненависть к окружающим. Вся его энергия направляется на решение личных проблем и задач.

**4. Изменения в здоровье.** У менеджера, подверженного «синдрому профессионального выгорания», происходит нарушение сна, он постоянно страдает от очередного легкого недомогания. У него могут фиксироваться: хроническая усталость, быстрая утомляемость и нервное истощение. Нередко эти признаки появляются в самом

начале рабочего дня и не проходят до его окончания. Происходит ухудшение соматического и психического самочувствия, что ведет к возникновению существенных заболеваний хронического характера.

Вообще говоря, симптоматика «синдрома профессионального выгорания» очень похожа на симптоматику снижения мотивации, но существуют между ними и некоторые пограничные состояния. Например, была предложена классификация пограничных признаков, с помощью которой можно определить, в каком из состояний «на грани выгорания» находится менеджер<sup>1</sup>. На это указывают следующие признаки. Менеджер:

1) демонстрирует низкую эффективность на рабочем месте (существенно снизились ключевые показатели эффективности деятельности или замедлился их рост);

2) перестает выдвигать новые идеи и предложения;

3) нехотя принимает изменения, не поддерживает новации или противодействует переменам;

4) пессимистичен — демонстрирует возросшую неудовлетворенность компанией и коллегами;

5) апатичен — явно не проявляет интереса к рабочему процессу;

6) инертен — избегает деловых и межличностных коммуникаций на работе;

7) часто берет больничный, ссылаясь на основные симптомы эмоционального «выгорания»: плохое самочувствие, бессонницу, физическое истощение, повышенную утомляемость, частые простуды и низкую сопротивляемость болезням.

Отметим, что у феномена профессионального «выгорания» есть и положительная сторона. Заключается она в том, чтобы менеджер, как только он почувствует неблагополучие в своем состоянии, задуматься: возможно, для него настало время качественно изменить жизненные условия, сменить сферу деятельности или место работы, поскольку он, вероятно, уже достиг высшего предела профессионального и социального статуса, за которым может последовать резкий спад. Главное в этом случае суметь избавиться от аккумуляции негативных эмоций и попробовать с помощью квалифицированной помощи консультантов-психологов, психотерапевтов и врачей действовать в новом направлении.

Работу психолога-консультанта по профилактике профессионального «выгорания», как было сказано, необходимо начать с психодиагностики и полной диспансеризации, чтобы получить объективизированные сведения о психосоматическом состоянии клиента.

---

<sup>1</sup> Иванникова Н.Н. Синдром менеджера, или Профилактика профессионального выгорания. — М.: Дашков и К°, 2008. — С. 86.

В дополнение к этому на следующем этапе индивидуального психологического консультирования С. Кови рекомендует воспользоваться методом составления клиентом своего *личного кредо*, что даст консультанту очень важную информацию о клиенте<sup>1</sup>.

**Психологическое консультирование и групповая психотерапия психосоматических заболеваний менеджеров.** В настоящее время психологи и врачи-психиатры сталкиваются в своей практике с множеством новых психологических проблем, с которыми к ним обращаются некоторые пациенты. Оказалось, что жалобы людей из группы риска, в том числе бизнесменов и менеджеров, на состояние здоровья трудно или невозможно охарактеризовать привычными клиническими терминами и нельзя решать в рамках традиционной терапии или психиатрии. Эти проблемы повседневной профессиональной деятельности и жизни управленческих работников связаны с трудностями развития и приспособления личности к современным требованиям профессиональной деятельности, характерными особенностями которой стали дисгармония межличностных отношений, организационные конфликты, социальные девиации и т.п. Широкий круг таких проблем и составляет предмет относительно новой профессиональной области — психологического консультирования, выделившегося из клинической психологии и психотерапии. Перед специалистами по психологическому консультированию стоят такие основные задачи, как профилактика и психокоррекция психосоматических расстройств менеджеров.

Психосоматика — это направление медицины, исследующее взаимосвязи между душевными переживаниями и органическими реакциями организма. В рамках этого подхода рассматриваются многочисленные соматические заболевания и функциональные расстройства организма, возникновение и течение которых зависит преимущественно от психосоциальных обстоятельств<sup>2</sup>. Прежде всего речь идет об известных болезненных последствиях дистрессовых воздействий, таких как язва желудка, язва двенадцатиперстной кишки, функциональные сердечные расстройства, головные боли, колики, ревматические заболевания, бронхиальная астма и др. Эти заболевания часто являются реакцией организма на конфликтные переживания, которые проявляются одновременно как нервным перенапряжением, так и патологией со стороны того или иного органа.

Однако нужно принимать во внимание и тот факт, что многие соматические заболевания практически всегда оказывают специфич-

---

<sup>1</sup> Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. — М.: Дело, 1994; Кови С.Р. Семь навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2009.

<sup>2</sup> Бережнова И.А. Психосоматические заболевания. — М.: Эксмо, 2003.

ческие влияния на психическое состояние человека. Например, ишемическая болезнь сердца и стенокардия вызывают ипохондрию и тяжелые депрессивные состояния, а ранние стадии туберкулеза, напротив, — прилив энергии и повышенное настроение у больного. По этой причине любые заболевания психосоматика рассматривает строго индивидуально. Реакция на одинаковые стрессовые события в жизни и последующие соматические расстройства у тех или иных людей проявляются по-разному. Даже кожные болезни, от небольших высыпаний и до витилиго, системной красной волчанки и опоясывающего лишая, могут быть следствием пережитого нервного потрясения. Поэтому лечить психосоматические расстройства нужно, основываясь на анализе всех событий, предшествующих заболеванию, и даже ранних детских впечатлений и переживаний, — всего, что могло послужить причиной их возникновения<sup>1</sup>.

Собственно, это и есть фундаментальный принцип психоаналитической школы, заложенный З. Фрейдом и его многочисленными последователями, разделяемый равно как некоторыми психиатрами, так и психотерапевтами<sup>2</sup>.

В работах по психотерапии описано семь основных источников эмоционально обусловленных, т.е. психосоматических, заболеваний: внутренний конфликт сознательного и бессознательного в человеке; принцип «условной выгоды»; эффект внушения, или суггестии; «элементы органической речи»; идентификация, т.е. попытка быть похожим на значимых других; самообвинение и самонаказание. Есть еще одна причина, пожалуй, самая серьезная и самая глубокая, — болезненный, травматический опыт прошлого. Как правило, это психические травмы раннего периода детства.

В задачи консультанта и психотерапевта входит выявление всех указанных выше источников психосоматических заболеваний. Кроме того, необходимо выявить негативно влияющие факторы внешнего мира, постараться уменьшить перенапряжение менеджера, облегчить симптоматику и обучить его навыкам самопознания и самопомощи и т.д. Последняя задача, вероятно, самая трудная, так как ей часто препятствует «эмоциональная безграмотность» пациента, его неспособность вербализовать свои внутренние переживания, преобладание стереотипного мышления. Эти свойства американский психиатр П. Силнеоус приписал «алекситимной личности»<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Рутан Дж., Стоун У. Психодинамическая групповая психотерапия. — СПб.: Питер, 2002.

<sup>2</sup> Хорни К. Невроз и личностный рост. Борьба за самоосуществление. — СПб.: Восточно-Европейский институт психоанализа и БСК, 1997; Харрис Т. Я — о'кей, ты — о'кей. — М.: Смысл, 1997.

<sup>3</sup> Цит. по: Кочюнас Р. Основы психологического консультирования. — М.: Академический проект, 1999.

Черты алекситимной личности служат серьезным препятствием в консультировании и психотерапии. Больше всего консультанту мешает отказ этих пациентов связывать свои соматические жалобы с деформациями и конфликтами в эмоциональной сфере, хотя часто психологический контекст жалоб очевиден. Очень трудно помочь человеку психологическими методами, когда он первопричины своих эмоциональных проблем понимает исключительно как соматические. Такой пациент говорит о разнообразных болях, много молчит, не проявляет никакого стремления к сотрудничеству, явно ориентирован на медикаментозное лечение, постоянно принуждает консультанта к инициативе. Монотонный, эмоционально бесцветный стиль пациента вызывает у консультанта раздражение, потому что он чувствует себя загнанным в угол. Попытка активно вовлечь обследуемого в эмоциональные отношения только увеличивает у того тревожность из-за неумения вербализовать чувства. Соответствующий всплеск физиологических реакций дает пациенту возможность еще больше жаловаться на соматическое недомогание.

Если пациент относится к ярким алекситимикам, то к нему следует применять процедуры консультирования, направленные на поддержку, и всеми мерами избегать конфронтации. Его также следует подготавливать к вербализации своих переживаний. Для этого можно использовать примеры эмоциональных слов и фантазий, анализ различных эмоциональных ситуаций, перевод умозаключений пациента на дифференцированный язык эмоций. Хотя такая подготовка далеко не во всех случаях бывает эффективной, она в определенной степени помогает осознать эмоциональные проблемы и вербализовать их. Иными словами, в процессе психологического сопровождения следует позаботиться о том, чтобы поднять уровень психологической компетентности у пациента<sup>1</sup>.

Как было указано выше, профессиональное «выгорание», коснувшееся хотя бы одного члена организации, может быть заразительно и распространиться на остальных членов ее подразделений и функциональных служб. Отсюда логически следует идея ансамблевой подготовки с использованием современных методов и инструментов персонал-технологий. Следовательно, необходимо соединить индивидуальное психологическое консультирование и индивидуальные методики психокоррекции с методами групповой психотерапии.

Вопросу групповой психотерапии посвящены многие научные исследования, но работ в этой области, специально направленных на изучение причин, психокоррекции и профилактики «синдрома менеджера» применительно к условиям деятельности управленче-

---

<sup>1</sup> Пономарева М.А. Психологическая компетентность руководителя. — М.: Тетра Системс, 2009.

ских работников, известно совсем немного. Рассмотрим особенности групповой психотерапии более подробно.

В принципе групповая психотерапия не является самостоятельным направлением в психотерапии, а представляет собой лишь специфический метод, при использовании которого основным инструментом психотерапевтического воздействия выступает группа пациентов, в этом ее отличие от индивидуальной психотерапии, где таким инструментом является только психотерапевт. Наряду с другими психотерапевтическими методами групповая психотерапия (точно так же, как и индивидуальная форма) применяется в рамках различных теоретических ориентаций, которые и определяют ее своеобразие и специфику: конкретные цели и задачи, содержательную сторону и интенсивность процесса, тактику психотерапевта, психотерапевтические мишени, выбор методических приемов и пр. В качестве самостоятельного направления в психотерапии групповая психотерапия выступает лишь в том смысле, что рассматривает пациента в социально-психологическом плане, в контексте его взаимоотношений и взаимодействий с окружающими, раздвигая тем самым границы психотерапевтического процесса и фокусируясь не только на индивиде и его внутриличностной проблематике, но и на индивиде в совокупности его реальных взаимоотношений и взаимодействий с окружающим миром.

Специфика психотерапевтического метода заключается в целенаправленном использовании концепции групповой динамики, т.е. всей совокупности взаимоотношений и взаимодействий, возникающих между участниками группы, включая и группового психотерапевта. Использование концепции групповой динамики направлено на то, чтобы каждый участник имел возможность проявить себя, а также на создание в группе эффективной системы обратной связи, позволяющей пациенту адекватнее и глубже понять самого себя, увидеть собственные неадекватные отношения и установки, эмоциональные и поведенческие стереотипы, проявляющиеся в межличностном взаимодействии, и изменить их в атмосфере доброжелательности и взаимного принятия<sup>1</sup>.

Групповую психотерапию отличают от групповой терапии, которая, по сути дела, предполагает использование любого психотерапевтического метода в группе пациентов (гипноз, аутогенная тренировка, убеждение, переубеждение, внушение и пр.). В случае групповой терапии психотерапевт воздействует психологическими средствами на собранных в группу пациентов одновременно, однако не использует систематически в лечебных целях те взаимоотношения

---

<sup>1</sup> Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1992.

и взаимодействия, которые спонтанно возникают между ними. Практически все психотерапевтические направления XX в. так или иначе использовали групповые формы и внесли определенный вклад в развитие групповой психотерапии. Приоритет здесь отдается психоаналитическому и гуманистическому направлениям, вместе с тем особое место в этом ряду принадлежит гештальт-терапии<sup>1</sup>.

Цели и задачи групповой психотерапии как метода, ориентированного на личностные изменения, в определенной степени различаются в зависимости от теоретических представлений о личности и природе нарушений, однако опора на групповую динамику существенно сближает позиции разных психотерапевтических школ.

В самом общем виде цели групповой психотерапии определяются как раскрытие, анализ, осознание и решение психологических проблем пациента, его внутриличностных и межличностных конфликтов и коррекция неадекватных отношений, негативных социальных установок, эмоциональных и поведенческих стереотипов. Психотерапевт действует на основе анализа и использования межличностного взаимодействия в группе, но это не исключает при необходимости и индивидуального психологического консультирования.

Учитывая три направления ожидаемых изменений (интеллектуальное, эмоциональное и поведенческое), можно сформулировать конкретные задачи групповой психотерапии следующим образом.

1. *Познавательная сфера (когнитивный аспект, интеллектуальное осознание)*. Групповая психотерапия должна способствовать тому, чтобы пациент осознал следующие моменты:

- 1) наличие и формы связи между психогенными факторами и причинами возникновения, развития и обострения своего заболевания;
- 2) какие именно ситуации в группе и реальной жизни вызывают напряжение, тревогу, страх и другие негативные эмоции, провоцирующие появление, фиксацию и усиление симптоматики;
- 3) связи между негативными эмоциями и появлением, фиксацией и усилением симптоматики;
- 4) особенности своего поведения и эмоционального реагирования;
- 5) как он выглядит со стороны, как его поведение воспринимается другими, как окружающие оценивают те или иные особенности поведения и эмоционального реагирования, как откликаются на них, какие последствия это поведение имеет;

<sup>1</sup> Перлс Ф. *Опыты по психологии самосознания (практикум по гештальт-терапии)*. — М.: ГильЭстель, 1993; Перлз Ф., Гудмен П., Хефферлин Р. *Практикум по гештальт-терапии*. — М.: Психотерапия, 2007.

б) существующее несоответствие между собственным образом «Я» и восприятием себя другими;

7) собственные мотивы, потребности, стремления, отношения, установки, особенности поведения и эмоционального реагирования, а также степень их адекватности, реалистичности и конструктивности;

8) характерные защитные механизмы;

9) внутренние психологические проблемы и конфликты;

10) особенности межличностного взаимодействия в группе, возможные межличностные конфликты и их причины;

11) более глубокие причины переживаний, способы реагирования, начиная с детских лет пациента;

12) собственную роль, меру своего участия в возникновении и сохранении конфликтных и психотравмирующих ситуаций, а также то, каким путем можно было бы избежать их повторения в будущем.

В целом задачи познавательной сферы сводятся к осознанию связей между своей личностью, ситуацией и болезнью.

2. *Эмоциональная сфера.* Групповая психотерапия должна помочь пациенту:

1) получить эмоциональную поддержку со стороны группы и психотерапевта, что приводит к ощущению собственной ценности, ослаблению защитных механизмов, росту открытости, активности и спонтанности;

2) пережить в группе те чувства, которые он часто испытывает в реальной жизни, воспроизвести те эмоциональные ситуации, которые были у него в действительности и с которыми ранее он не мог справиться;

3) пережить и осознать неадекватность некоторых своих эмоциональных реакций;

4) научиться искренности в отношении к себе и другим людям;

5) стать более свободным в выражении собственных негативных и позитивных чувств;

6) научиться более точно понимать и адекватно вербализовать свои чувства;

7) раскрыть свои проблемы с соответствующими им переживаниями (зачастую ранее скрытыми от самого себя или искаженными);

8) модифицировать способ переживаний, эмоционального реагирования, восприятия себя самого и своих отношений с другими;

9) произвести эмоциональную коррекцию своих отношений.

В целом задачи эмоциональной сфере охватывают следующие основные аспекты: получение эмоциональной поддержки и формирование более благоприятного отношения к себе; непосредственное переживание и осознание нового опыта как в группе, так и личного; точное распознавание и вербализация собственных эмоций;

переживание заново и осознание прошлого эмоционального опыта и получение нового эмоционального опыта в группе.

3. *Поведенческая сфера.* Групповая психотерапия должна помочь пациенту:

- 1) увидеть собственные неадекватные поведенческие стереотипы;
- 2) приобрести навыки более искреннего, глубокого и свободного общения;
- 3) преодолеть неадекватные формы поведения, проявляющиеся в группе, в том числе связанные с избеганием субъективно сложных ситуаций;
- 4) развивать формы поведения, связанные с сотрудничеством, взаимопомощью, ответственностью и самостоятельностью;
- 5) закрепить новые формы поведения, в частности, те, которые будут способствовать адекватной адаптации и функционированию в реальной жизни;
- 6) вырабатывать и закреплять адекватные формы поведения и реагирования на основе достижений в познавательной и эмоциональной сферах.

В общем виде задачи групповой психотерапии в поведенческой сфере могут быть определены как формирование эффективной саморегуляции.

Таким образом, общую цель групповой психотерапии можно трактовать как расширение сферы самосознания пациента.

Основным инструментом лечебного воздействия в групповой психотерапии выступает психотерапевтическая группа, позволяющая понять и по возможности осуществить коррекцию внутриличностных проблем пациента за счет процессов групповой динамики. Групповая динамика есть совокупность групповых действий и взаимодействий, возникающих в результате взаимоотношений и взаимодействия членов группы, их деятельности и влияния внешнего окружения.

В общем виде групповую динамику, представляющую собой развитие, или движение группы во времени, определяют посредством следующих параметров: цели, задачи и нормы группы, ее структура, феномен неформального лидерства внутри нее, групповые роли, сплоченность группы, социально-психологический климат, внутреннее напряжение и групповые конфликты, формирование и противоборство подгрупп. Все элементы групповой динамики обсуждаются в процессе психотерапевтической работы, так как в них наиболее ярко выражается специфика системы отношений, установок, особенностей поведения и пр. Все это может служить и основными темами для развертывания групповых дискуссий.

Групповая психотерапия в принципе решает те же задачи, что и индивидуальная, но с помощью своих специфических средств. Раскрытие внутреннего психологического конфликта и коррекция не-

адекватных отношений личности, обусловивших возникновение и субъективную неразрешимость этого конфликта, является общей целью как для индивидуальной, так и для групповой психотерапии. Трудности в сфере межличностного взаимодействия, межличностные конфликты в значительной степени являются следствием глубинных коллизий и нарушенных отношений личности. В межличностных конфликтах «высвечиваются» скрытые и неосознаваемые психологические проблемы. Однако воздействие только на межличностном уровне представляет собой скорее поведенческий тренинг, поскольку задачи психотерапии сложнее и глубже. Отличие индивидуальной психотерапии от групповой, при наличии общих задач, заключается в том, что специалисты по групповой психотерапии в большей степени акцентируют внимание на межличностном аспекте, а психологи по индивидуальному консультированию — на истории процесса формирования личности. В групповой психотерапии внутренний психологический конфликт и нарушенные отношения личности раскрываются через их непосредственное отражение в реальном поведении пациента в группе.

В то же время групповая психотерапия, несмотря на доминирующую интеракционную направленность, не ограничивается актуальной ситуацией «здесь и сейчас», как это принято в гештальт-терапии. Адекватная коррекция нарушенных отношений личности может быть осуществлена в совместной деятельности психотерапевта и пациента лишь в том случае, если весь комплекс психологических особенностей, проявляющийся в процессе группового взаимодействия, соотносится с реальной ситуацией и проблемами пациента, возникающими вне группы, и позволяет реконструировать особенности взаимоотношений в ситуациях «там и тогда».

Закономерная повторяемость, стереотипность конфликтных ситуаций, особенностей поведения и эмоционального реагирования в группе и вне ее в настоящем и прошлом делают для пациента более наглядным и убедительным причины и содержание его проблем с помощью обратной связи, получаемой в группе. Это способствует созданию у него устойчивой мотивации к самоанализу, что позволяет вычленить то, что стоит за поведением в различных ситуациях, и приступить к последующей коррекции своих отношений. Один из важнейших механизмов лечебного действия групповой психотерапии — возникновение и переживание пациентом в группе тех эмоциональных ситуаций, которые были у него в реальной жизни в прошлом и являлись субъективно неразрешимыми и неотраженными, — предполагает переработку прошлого негативного опыта, проявляющегося в актуальной эмоциональной ситуации в группе, без которой невозможно добиться позитивных, достаточно глубинных личностных изменений.

**Методики диагностики «синдрома менеджера».** Диагностика «синдрома менеджера» направлена на выявление профессиональных деструкций и профессиональных деформаций как в поведении, так и в структуре личности клиентов для проведения последующих процедур персонального консультирования и психокоррекции. В настоящее время существует большое количество разнообразных методов оценки изменений психического состояния и психологических черт личности, возникающих под воздействием психотравмирующих факторов. Ниже приводятся описания рекомендуемых методик психодиагностики.

**Миннесотский многофакторный личностный тест (MMPI)** является, пожалуй, наиболее валидным и достоверным инструментом анализа, предназначенным для оценки влияния длительного стресса на структуру личности пациента. 10 шкал теста охватывают широкий диапазон патологических (с нарушенной адаптацией) черт личности, под которыми понимаются в данном случае устойчивые образчики мышления и поведения, складывающиеся в единую структуру личности. Отечественными модификациями *MMPI* являются Стандартизированный Многофакторный Метод Исследования Личности (СМИЛ)<sup>1</sup>, Методика Многостороннего Исследования Личности (ММИЛ)<sup>2</sup>. Используется также тест СМОЛ, который представляет собой адаптированный вариант сокращенной формы *MMPI*, включает всего 71 утверждение и обеспечивает оценку психологического статуса испытуемого по 11 шкалам<sup>3</sup>.

**Шкала манифестной тревоги Тейлора (TAS).** Шкала манифестной тревоги<sup>4</sup> определяет только одну черту — тревожность. 50 входящих в нее утверждений выведены из *MMPI*. Тест *TAS* (Торонтская алекситимическая шкала) измеряет, насколько тревожен пациент в целом. Методика модифицирована В.Г. Норакидзе и дополнена шкалой лжи<sup>5</sup>.

**16-факторный тест Кэттелла (16PF).** Для определения степени и особенностей проявления «синдрома менеджера» и последующей прогностической диагностики наиболее ценны следующие шкалы: «замкнутый — общительный»; «эмоционально лабильный — эмоци-

<sup>1</sup> Собчик Л.Н. *СМИЛ (MMPI)*. Стандартизированный многофакторный метод исследования личности. — М.: Речь, 2009.

<sup>2</sup> Березин Ф.Б., Мирошников М.П., Рожанец Р.В. Методика многостороннего исследования личности (в клинической медицине и психогигиене). — М.: Медицина, 1976.

<sup>3</sup> Козюля В.Г. Применение теста СМОЛ. — М.: Фолиум, 1995.

<sup>4</sup> Taylor G.J., Ryan D., Bagby R.M. Toward the development of a new self-report alexithymia scale // *Psychother Psychosom.* — 1985. — Vol. 44. — № 4. — P. 191–199.

<sup>5</sup> Райгородский Д.Я. Практическая психодиагностика. Методики и тесты. — Самара: БАХРАХ-М, 2003.

онально стабильный»; «сдержанный — импульсивный»; «доверчивый — подозрительный»; «уверенный в себе — тревожный»; «внутренне конфликтный — уравновешенный»; «расслабленный — напряженный»<sup>1</sup>. Таким образом, для наших целей предлагается использовать адаптированный и усеченный тест (*16PF*) с релевантными факторами.

**Шкала субъективного стресса (*SSS*).** Шкала субъективного стресса<sup>2</sup> представляет собой методику, сконструированную для измерения ситуационных эффектов, вызываемых стрессом у человека. Опросник состоит из 14 описательных выражений, при помощи которых пациент может описать свои субъективные реакции в стрессовой ситуации. Каждому из 14 выражений присвоены эмпирически выведенные коэффициенты, посредством которых консультант затем определяет общий показатель субъективного стресса.

**Профиль эмоциональных состояний (*POMS*).** Тест измеряет шесть определенных типов настроения, или эмоциональных состояний: «напряжение — тревога»; «депрессия — уныние»; «гнев — враждебность»; «энергичность — активность»; «усталость — инертность»; «смущение — замешательство»<sup>3</sup>.

Самый важный вопрос при измерении стрессовой реакции: «Как выбрать наиболее подходящие критерии оценки?» Ответить на него не так-то просто. Вообще говоря, сначала необходимо рассмотреть вопрос о том, применять ли критерий состояния или же критерий черты. В основном критерии состояния целесообразно использовать для определения непосредственных и (или) краткосрочных явлений. Критерии черты лучше применять для оценки феноменов, манифестирующихся через более длительное время и (или) обладающих большей стабильностью и продолжительностью.

В соответствии с этим выделяют различные аспекты влияния дистрессорных факторов: влияние на личность, влияние на поведение, когнитивные эффекты, физиологические эффекты, влияние на здоровье, влияние на работоспособность.

**Методика Г. Айзенка.** Рекомендуется использовать модифицированный тест — «Опросник *PEN*», составленный английскими психологами Г. Айзенком и С. Айзенк. Он направлен на выявление степени интровертности или экстравертности, эмоциональной неустойчивости или уравновешенности. В «Опросник *PEN*» входят задания,

---

<sup>1</sup> Батаршев А.В. Многофакторный личностный опросник Р. Кэттелла: Практическое руководство. — М.: Сфера, 2002.

<sup>2</sup> Berkun M.M., Bialek H.M., Kern R.P., Yagi K. Experimental studies of psychological stress in man // Psychological Monographs. — 1962. — Vol. 76 (15). — № 534.

<sup>3</sup> McNair D.M., Lorr M. and Droppleman L.F. Manual for the Profile of Mood States // Educational and Industrial Testing Service, San Diego, 1971.

позволяющие оценить, насколько искренне испытуемые отвечали на вопросы теста<sup>1</sup>.

**Шкала Холмса – Раге для определения стрессоустойчивости и социальной адаптации.** Американские клиницисты Холмс и Раге изучали зависимость возникновения заболеваний (в том числе инфекционных болезней и травм) от различных стрессогенных жизненных событий у более чем пяти тысяч пациентов. Они пришли к выводу, что психическим и физическим болезням обычно предшествуют определенные серьезные изменения в жизни человека. На основании своего исследования Холмс и Раге составили шкалу, в которой каждому жизненно важному событию соответствует определенное количество баллов в зависимости от степени его стрессогенности<sup>2</sup>.

Интерпретация результатов теста такова: если испытуемый набрал более 150 баллов, это означает, что имеется 50%-ная вероятность возникновения какого-то заболевания; при 300 баллах она увеличивается до 90%. Итоговая сумма определяет одновременно степень сопротивляемости испытуемого стрессу. Большое количество баллов — это сигнал тревоги, предупреждающий об опасности. Подсчитанная сумма баллов имеет еще одно важное значение — она выражает (в цифрах) степень стрессовой нагрузки у респондента.

**Тест для диагностики профессионального «выгорания»** (К. Маслач, С. Джексон, в адаптации Н.Е. Водопьяновой)<sup>3</sup>. Опросник имеет три шкалы: «эмоциональное истощение»; «деперсонализация»; «редукция личных достижений». О тяжести «выгорания» можно судить по сумме баллов всех трех шкал.

**Шкала трудоголизма.** В разделе 4 учебного пособия был описан особый поведенческий тип менеджера, названный *трудоголиком*. В научной литературе не так много работ, посвященных психологическим проблемам трудоголизма, но в работе Н.Н. Иванниковой<sup>4</sup> предлагается опросник, разработанный специально для выявления предрасположенности к трудоголизму и оценки степени погруженности в него. С помощью этого теста консультант имеет возможность помочь клиенту осознать всю опасность чрезмерной увлеченности работой и дать советы по выходу из подобных ситуаций, а также провести процедуры психокоррекции.

**Шкала депрессии.** Опросник разработан для дифференциальной диагностики депрессивных состояний и состояний, близких к де-

<sup>1</sup> Цит. по: Лучшие психологические тесты для профотбора и профориентации. — Петрозаводск: Петроком, 1992. — С. 70–75.

<sup>2</sup> <http://psynet.narod.ru/tests/meme4.htm/>

<sup>3</sup> Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. — М., 2002. — С. 360–362.

<sup>4</sup> Иванникова Н.Н. Синдром менеджера, или Профилактика профессионального выгорания. — М.: Дашков и К°, 2008. — С. 95–97.

прессии; тест, содержащий 20 высказываний, адаптирован Т.И. Балашовой. Уровень депрессии колеблется от 20 до 80 баллов. Если он составляет не более 50 баллов, то диагностируется состояние без депрессии. Если уровень депрессии более 50 и менее 59 баллов, то делается вывод о легкой депрессии ситуативного или невротического генезиса. Показатель от 60 до 69 баллов — субдепрессивное состояние или маскированная депрессия. Истинное депрессивное состояние диагностируется при уровне депрессии более 70 баллов. Всего на шкале депрессии имеется четыре области значений: отсутствие депрессии, легкая депрессия ситуативного или невротического генезиса, субдепрессивное состояние или маскированная депрессия, истинное депрессивное состояние<sup>1</sup>.

**Тест «Исследование тревожности» (опросник Спилберга) (STAI).** Измерение тревожности как свойства личности особенно важно, так как это свойство во многом обуславливает поведение субъекта. Тест измеряет уровни личностной и ситуативной, или реактивной, тревожности.

Большинство из известных методов измерения тревожности позволяет оценить или только личностную тревожность, или более специфические реакции. Единственной методикой, позволяющей дифференцированно измерять тревожность и как личностное свойство, и как состояние, является методика, предложенная Ч.Д. Спилбергером. На русском языке его опросник был адаптирован Ю.Л. Ханиным<sup>2</sup>.

**Диагностика характерологических акцентуаций личности и нервно-психологической неустойчивости.** Утверждения, раскрывающие ту или иную шкалу, отражают отношение к себе, другим людям, труду, будущему, прошлому, неудачам, критике, риску, правилам, порядкам и т.д. Акцентуации характера следует рассматривать как крайний вариант психической нормы. При этом самооценка остается адекватной, а конкретный тип акцентуации указывает на уязвимые места характера, которые при определенных условиях могут вызвать психогенную реакцию (ситуативно обусловленные нарушения поведения), привести к декомпенсации или дезадаптации.

Тест содержит следующие диагностические шкалы: экстраверсия-интроверсия, эксплозивная форма, психастеническая форма, шизоидная форма, истероидная форма, шкала направленности личности, шкала «лжи», шкала нервно-психической неустойчивости<sup>3</sup>. Степень выраженности черт характера оценивается по 9-балльной шкале. Ак-

<sup>1</sup> Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. — М.: Изд-во ИП, 2002. — С. 391–392.

<sup>2</sup> Психологические тесты. В 2 т. — Т. 1. — М.: Владос, 1999.

<sup>3</sup> <http://www.navetke.com/First/tests/soderganie3/lichnost/lichnostfd.html> · 21 КБ/

центурированными считаются крайние значения — 1 и 9 баллов, резко выраженными — 2 и 8 баллов, заостренными — 3 и 7 баллов.

**Шкала Цунга для самооценки тревоги (ZARS).** Шкала самооценки тревоги, разработанная Цунгом (ZARS), является ценным инструментом для измерения тревоги и обладает всеми преимуществами шкал самооценки: информация поступает непосредственно от пациента, заполнение шкалы требует мало времени, а сама процедура оценки очень проста и может производиться при любых медицинских ситуациях. Шкала предназначена для оценки тревоги как клинического состояния. Формулировки пунктов шкалы составлены на основе пересмотра автором диагностических критериев тревоги и записей опросов пациентов с тревожными расстройствами<sup>1</sup>.

**Методики диагностики организационных конфликтов.** В нашем исследовании были использованы методика диагностики ролевых конфликтов в деятельности руководителя<sup>2</sup> и методика диагностики стратегий поведения в конфликтных ситуациях, позволяющая построить так называемую «сетку Томаса — Килменна»<sup>3</sup>.

Шкала ролевого конфликта (РК) предназначена для выявления того, как руководитель воспринимает те или иные проблемные ситуации и собственную общую позицию в своем подразделении: как конфликтную или неконфликтную, — т.е. позволяет диагностировать степень выраженности конфликта при выполнении ролевых обязанностей в условиях ролевых экспектаций (перекрестных ожиданий) по отношению к нему, как к руководителю. Согласно автору методики С.И. Ериной, можно ориентировочно выделить три зоны РК по степени выраженности конфликта: высокая напряженность — от 133 баллов и выше; средняя напряженность — от 85 до 133, низкая напряженность — ниже 85 баллов.

Шкала уровня ролевого конфликта (УРК) может быть использована как инструмент, позволяющий получить целостное представление о положении менеджера в системе управления, о его трудностях во взаимоотношениях и организационных проблемах. Показатели, полученные по шкале УРК, могут входить как один из составляющих компонентов в оценку деловых и личных качеств управленцев и учитываться при определении возможностей и перспектив конкретного управленческого работника<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Zung W.W.K. How normal is anxiety? // Current concepts. — Upjohn Company, 1980.

<sup>2</sup> Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. — М.: Изд-во ИП, 2002.

<sup>3</sup> Психология и этика делового общения: Учебник для вузов / Под ред. В.И. Лавриненко. — М.: ЮНИТИ, 1997.

<sup>4</sup> Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. — М.: Изд-во ИП, 2002. — С. 203.

Помимо общей оценки степени выраженности УРК у данного респондента с помощью этой методики можно определить, какой из четырех типов РК вызывает у него наибольшую напряженность в деловых отношениях. Всего выделяются четыре типа РК, которые вызываются:

- тип *A* — различными требованиями к работнику от вышестоящего руководства, подчиненных и других сотрудников;
- тип *B* — организационными условиями работы (стимулирование труда, работа в условиях дефицита времени и информации, риска и неопределенности, проблемы поддержания трудовой дисциплины и пр.);
- тип *C* — несовпадением требований к ролевому поведению работника, когда разные лица ожидают от него различных поведенческих манер исполнения ролевых обязанностей<sup>1</sup>;
- тип *D* — расхождением между факторами регуляции поведения личности и требованиями выполняемой в данной проблемной ситуации роли (например, когда следует по условиям управленческого общения прибегнуть к авторитарным мерам воздействия на подчиненных или, напротив, самому подчиниться невыполнимым распоряжениям вышестоящего руководителя, когда на работника возлагают всю полноту ответственности за принятие и реализацию решения, но не дают необходимых полномочий и пр.)<sup>2</sup>

Показатели, полученные по шкале УРК и шкалам, относящимся к четырем типам РК, могут входить в общую оценку деловых и личностных качеств работников управления, что позволяет судить о возможностях и перспективах их служебного роста<sup>3</sup>.

**Методика «Q-сортировки»:** диагностика основных тенденций поведения в группе». Методика, предложенная В. Стефансоном, позволяет определять шесть основных тенденций поведения человека в социальной группе, представленных на трех биполярных шкалах: «зависимость — независимость», «общительность — необщительность», «принятие “борьбы” — избегание “борьбы”»<sup>4</sup>.

**Методика «Тип общения».** В психологии менеджмента различают три типа межличностного общения: агрессивный, слабый и адаптивный. Первые два типа оцениваются как социально-неадекватные, а последний — как социально-адекватный тип общения. Тест на выявление типов общения заимствован из работы<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Подробнее см.: Фаткин Л.В., Петросян Д.С. Психология руководства: Оценка организаторских способностей. — М.: РЭА, 1992. — С. 63.

<sup>2</sup> Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. — М.: Изд-во ИП, 2002. — С. 207.

<sup>3</sup> Там же. — С. 203.

<sup>4</sup> Практическая психология в тестах. — М.: АСТ-ПРЕСС, 2001. — С. 293.

<sup>5</sup> Фаткин Л.В., Петросян Д.С. Психология руководства: Оценка организаторских способностей. — М.: РЭА, 1992.

**Методика диагностики уровня эмоционального «выгорания» В.В. Бойко.** В предлагаемом варианте методики В.В. Бойко оставлены только те шкалы, которые имеют отношение к мотивации трудовой деятельности: «Неудовлетворенность собой», «Загнанность в клетку», «Редукция профессиональных обязанностей», «Эмоциональная отстраненность», «Личностная отстраненность (деперсонализация)»<sup>1</sup>.

Согласно работам Китаева-Смыка, психологические симптомы профессионального «выгорания» и «синдрома менеджера» коррелируют с физиологическими и биохимическими параметрами индивида<sup>2</sup>.

**Применение методик психологического консультирования и психокоррекции в реабилитации и профилактике «синдрома менеджера».** В большинстве научных работ, посвященных проблеме «синдрома менеджера», речь идет в основном о психотерапевтических и медицинских способах реабилитации и лечения последствий эмоциональных перенапряжений, в то время как профилактике синдрома хронической усталости не уделяется достаточного внимания. Исходя из общепринятого тезиса «болезнь легче предотвратить, чем лечить», предлагается комплекс методик психологического консультирования и психокоррекции в задачах реабилитации и профилактики психосоматических отклонений в состоянии здоровья менеджеров, занимающих ответственные посты в организациях.

Чтобы эффективнее справляться как с причинами эмоциональных перенапряжений, так и с самим «синдромом менеджера», необходимо соблюдать определенные меры профилактики. В немногочисленных научных работах по данной тематике предпочитают использовать специальный термин — «*профилактика профессионального выгорания*», под которой понимается «система предупредительных мер, направленных на снижение вероятности развития предпосылок и проявлений рассматриваемого явления»<sup>3</sup>. Эта система представляет собой совокупность двух больших блоков мер непсихологического и прямого психологического воздействия.

В группу общих *мер непсихологического воздействия* включают организационно-управленческую и воспитательную работу. Для осуществления деятельности в этом направлении рекомендуется предварительно провести разного рода аналитические исследования, по результатам которых следует создать план профилактических шагов, направленных на устранение причин эмоциональных

---

<sup>1</sup> Бойко В.В. Энергия эмоций в общении: взгляд на себя и на других. — М.: Наука, 1996.

<sup>2</sup> Китаев-Смык Л.А. Психология стресса. — М.: Наука, 1983.

<sup>3</sup> Иванникова Н.Н. Синдром менеджера, или Профилактика профессионального выгорания. — М.: Дашков и К°, 2008.

перенапряжений и профессиональной деформации управленческих работников.

Как оказалось на практике, разработку планов мероприятий такого рода стараются поручить специалистам службы управления человеческими ресурсами. Однако им не всегда удается в полной мере оценить возможности организации по осуществлению выбранных методов профилактики. К решению этих задач необходимо привлекать еще и работников служб организационного развития и аналитического отдела. В состав методов, входящих в сферу организационно-управленческого планирования профилактических мероприятий, включаются: обеспечение скоординированного взаимодействия управленческого состава организации, четкое и обдуманное составление должностных инструкций и доведение их до всех членов организации, оптимальное распределение должностных обязанностей прав, полномочий и ответственности, переоборудование рабочих мест, организацию деловых совещаний, создание и внедрение согласованных с исполнителями графиков работы, устранение причин нарушений коммуникаций в системе деловых и межличностных отношений. Необходимо также позаботиться о выявлении мнений и претензий сотрудников и оказывать им по мере необходимости качественную поддержку по решению возникших вопросов, касающихся организации управленческой деятельности. Особое место в организации профилактической работы компании занимают вопросы профессионального роста, повышения квалификации, переподготовки и бизнес-образования сотрудников, а также создания необходимых для этого условий и возможностей.

Еще одним важным моментом на пути профилактической борьбы с причинами «синдрома менеджера» и факторами профессионального «выгорания» является своевременное их выявление. Вряд ли рядовому сотруднику под силу в ходе быстротекущего рабочего процесса отстраниться от дел, чтобы прислушаться к самому себе, тем более что нехватка времени и ускоренный темп деятельности сами по себе есть стрессовые факторы и поводы к развитию «синдрома менеджера». Помочь сотруднику вовремя заметить и устранить первые симптомы перегруженности и хронической усталости, ведущие к дистрессу, — это обязанность руководителя или работников соответствующей службы организации.

Чтобы выявить проблемные зоны, способствующие возникновению дистрессов у членов организации, рекомендуется в процессе управленческой диагностики обратить особое внимание на те причины, которые лежали в основе развития организационных конфликтов, увольнений ряда сотрудников, несправедливости в оценке труда и стимулирования. Необходимо также проанализировать содержание и качество программ, направленных на повышение про-

фессионального уровня и переобучение работников, ознакомиться с результатами аттестационных комиссий и тестов профессиональной пригодности персонала, а затем применить рекомендуемые нами методики.

На основе обобщения опыта работы служб управления персоналом в систему мер по профилактике «синдрома менеджера» предлагается включить такие мероприятия как: доверительная мотивационная беседа; планирование карьерного роста; расширение полномочий; привлечение к регулярному участию в деловых совещаниях, новых проектах; вхождение в матричные организационные структуры, постановка новых задач организационного развития и инноватики, дополнительное обучение; горизонтальная ротация; поощрение сотрудников и самомотивация. Все эти меры достаточно подробно описаны в научной литературе по управлению персоналом<sup>1</sup>.

Однако поскольку предлагаемые сотрудникам формальные организационно-управленческие мероприятия и соответствующие им мотивы организационного поведения могут не совпадать с их личными мотивами и планами, подобные способы профилактики часто оказываются неэффективными, и тогда приходится обращаться к *мерам прямого психологического воздействия*.

Психологические методы профилактики можно подразделить на две подгруппы: 1) социально-психологические методы, направленные на создание благоприятного социально-психологического климата (СПК), повышение корпоративной культуры, разрешение организационных конфликтов и 2) методы индивидуальной психологической работы с персоналом организации, в частности с менеджерами.

Что касается так называемых софт-факторов менеджмента, таких как СПК, культура и ее элементы, стиль и методы руководства, философия и идеология организации, корпоративная культура и стратегии поведения в организационных конфликтах и предпочитаемые способы их разрешения, то все это хорошо исследовано и достаточно полно представлено в теориях организационного поведения и управления человеческими ресурсами, но проблемы индивидуальной психологической работы с управленческим персоналом все еще требуют своего изучения.

Психологические методики профилактики и предупреждения профессионального «выгорания» сотрудников и «синдрома менеджера» по своему содержанию и направленности во многом совпадают с психотерапевтическими процедурами реабилитации и психо-

---

<sup>1</sup> Базаров Т.Ю. Управление персоналом. — М.: Academia, 2008; Гарвардская школа бизнеса об управлении персоналом (комплект из 4 книг). — М.: Альпина Паблишерз, 2009.

коррекции лиц, уже страдающих «синдромом менеджера». Рассмотрим особенности их применения в работе с менеджерами.

В психологии различают три вида персонального консультирования, направленных на профилактику дистрессов и эмоциональных перенапряжений: директивное, недирективное и консультирование-сотрудничество. Эти виды консультирования можно предложить для решения задач реабилитации и профилактики «синдрома менеджера».

*Директивное консультирование* входит в функциональные обязанности непосредственного руководителя сотрудника: он должен в беседе с сотрудником ознакомиться с тревожащими его проблемами, совместно с ним спланировать пути выхода из создавшегося положения, мотивировать его к правильным действиям в выбранном направлении. Предложение специалистов по организационному поведению переложить эту задачу на службу управления персоналом не приведет к желаемым результатам, поскольку кадровики не обладают для этого ни необходимыми средствами, ни властными полномочиями, ни нужной квалификацией. Многие их рекомендации не так уж и часто принимаются во внимание руководством.

*Недирективное консультирование* ориентировано на квалифицированное изучение актуальной проблемы конкретного сотрудника с дальнейшим побуждением его к совместному анализу причин ее возникновения, поиску и принятию мер, необходимых для ее решения. В роли консультанта здесь могут выступать как руководитель, так и специалист-психолог. Главная их задача — помочь сотруднику осознать свои проблемы и самостоятельно сделать необходимые выводы, а затем также самостоятельно самому реализовать намеченную стратегию решения проблемы.

*Консультирование-сотрудничество* подразумевает коллективность решения возникшей проблемы. Некоторые психологи считают данный вид консультирования компромиссным вариантом директивного и недирективного подходов. Однако в процессе консультирования-сотрудничества роль консультанта более активна, чем в двух предыдущих вариантах, поскольку он не только судит, как в первом случае, и не только слушает, как во втором, — он предлагает свой опыт и знания для анализа и решения проблемы.

Наряду с методами психотерапии при указанных расстройствах широко применяются и фармакологические, в особенности психотропные средства. Это объясняется, с одной стороны, несомненными успехами фармакологии, а с другой — невозможностью в настоящее время удовлетворить потребность в квалифицированной психотерапевтической помощи всех, кому она показана, прежде всего из-за больших затрат времени. Лекарственные же препараты широ-

кодоступны, отличаются высокой избирательной активностью и быстротой действия.

Основной проблемой *сочетанной психофармакотерапии* в практике психокоррекции являются особенности соотношения психотерапии и фармакотерапии при трех группах заболеваний: а) невротических; б) психосоматических расстройствах; в) психозах с учетом различной представленности в их патогенезе биологических и психосоциальных воздействий и той роли, которую приобретает в их лечении современная психофармакологическая терапия.

Если все возможные меры профилактики «синдрома менеджера» не дали желаемых результатов, а эффективность деятельности сотрудника существенно снизилась, и при этом наблюдаются явно выраженные психосоматические отклонения, необходимо прибегнуть к системе методов психологической коррекции и реабилитации. Под этим в широком смысле слова понимается активное психолого-педагогическое воздействие, направленное на устранение отклонений в личностном и профессиональном развитии, гармонизацию личности и межличностных отношений.

В тех случаях, когда у менеджера организации обнаруживаются отклонения от норм профессионального поведения и есть все основания полагать, что это обусловлено развитием «синдрома менеджера», рекомендуется осуществлять следующие процедуры в такой последовательности:

- диагностика общего психосоматического состояния клиента;
- общая психодиагностика с использованием разработанных в процессе диссертационного исследования тестовых методик, в частности, оценка организаторских способностей, актуальных навыков и практических умений, построение профиля личности, аппаратная диагностика и клинический анализ основных симптомов, функциональных и органических поражений и болезненных состояний;
- проведение персонального психологического консультирования по итоговым данным психодиагностики и предложение пациенту пройти соответствующие процедуры психокоррекции;
- разработка программ, планов и техники личной работы, согласно рекомендациям и методикам практического менеджмента и технологии управления;
- организация специализированных занятий для коррекции и развития менеджерских качеств посредством социально-психологического тренинга в группах интенсивного общения и ауто-тренинга;
- организация и проведение занятий по лечебной физкультуре с использованием современных фитнес-методик, тренажеров и

- аппаратных методик; выполнение упражнений, обеспечивающих снятие избыточных эмоциональных напряжений;
- использование приемов психической саморегуляции, релаксации и медитации;
  - при необходимости консультации психотерапевта и психоаналитика по вопросам психологических проблем и невротических отклонений в структуре личности;
  - проведение лечебных процедур с использованием соответствующих медицинских препаратов по назначению врачей соответствующих специальностей, фитотерапии, биологически активных пищевых добавок, лекарственных препаратов на основе растительного сырья, лечебного массажа и пр.;
  - развитие организаторских способностей, практических умений и навыков делового общения на основе ролевых игр;
  - консультации по применению лечебной косметики, корректирующих аппаратов и санитарно-гигиенических приспособлений;
  - разработка диетологических рекомендаций;
  - пропаганда здорового образа жизни.

Для решения всех перечисленных здесь задач можно предложить создавать в компаниях специальные подразделения, в состав которых должны войти соответствующие специалисты, в том числе:

- психолог-консультант, специализирующийся в области психодиагностики и персонального управленческого консультирования;
- специалист по лечебной физкультуре и лечебному массажу;
- реабилитационный консультант;
- психотерапевты и психоаналитики;
- специалисты по формированию имиджа, публик релейшнз и отличительного облика государственного служащего и менеджера;
- конфликтолог;
- социальный психолог, владеющий методиками коучинга и социально-психологического тренинга;
- специалист, владеющий соответствующими технологиями менеджмента, организационного поведения и техники личной работы.

Особое внимание следует уделить работе таких специалистов, как реабилитационные консультанты. Они должны не только непосредственно предоставлять специфические услуги, но также и координировать свои действия с действиями других специалистов и контролировать продвижение клиентов по пути преодоления ими «синдрома менеджера». Таким образом, реабилитационным консультантам необходимо знать не только множество теорий психотерапии, психосоматики и различных методов индивидуального психологического консультирования, но и уметь адаптироваться к

меняющимся профессиональным ролям для выполнения следующих функций:

1. *Индивидуальное консультирование.* Выполнение этой функции подразумевает индивидуальную работу с клиентами на базе определенной теоретической модели. Данная функция составляет важную часть оказываемой клиентам помощи в социальной и эмоциональной адаптации к жизненным обстоятельствам.

2. *Поиск клиентов.* Реабилитационные консультанты стараются донести информацию о предоставляемых ими услугах различным агентствам и потенциальным клиентам из мира бизнеса посредством рекламы.

3. *Обучение.* К числу основных аспектов этой задачи относится определение нужных клиенту профессиональных навыков и поиск необходимых ресурсов, чтобы помочь клиентам эти навыки развить. В некоторых случаях необходимо найти возможность обучения клиентов какой-либо конкретной работе.

4. *Консультационные услуги.* Сюда входят самые разные услуги сопровождения — от индивидуального и группового консультирования до психокоррекции. Консультант помогает клиенту развиваться в личном плане и в межличностной сфере общения.

5. *Поиск работы.* Эта функция представляет собой непосредственную помощь клиенту в поиске работы, если таковая потребуется. Деятельность может принимать разные формы — от оказания поддержки клиентам, ищущим работу самостоятельно, до пробуждения инициативы у недостаточно активных клиентов, неудовлетворенных их нынешним местом работы.

6. *Оценка.* Консультант собирает и анализирует информацию о различных аспектах жизни клиента, чтобы определить его потребности, систему ценностей и приоритетов.

7. *Последующее сопровождение.* Выполнение этой функции требует постоянного взаимодействия консультанта с агентствами и физическими лицами, занимающимися обслуживанием клиента. Кроме того, консультант должен поддерживать непосредственный контакт с клиентом, чтобы гарантировать устойчивый прогресс в реабилитации.

Таким образом, основная задача, стоящая перед специалистами создаваемого подразделения, заключается в том, чтобы помочь менеджерам организации познать свои сильные и слабые стороны, овладеть азами психической саморегуляции и научиться управлять собой в жизненных экстремальных и деловых ситуациях. Разумеется, эти специалисты должны работать в тесном контакте со службами организационного стратегического развития, управления человеческими ресурсами и аналитическим подразделением. Понятно, что создание подобного подразделения под силу только крупной компа-

нии, а предприятиям среднего и малого бизнеса придется обращаться за помощью в специализированные организации.

В частности, согласно принятому Государственной Думой 24 июля 2009 г. в редакции согласительной комиссии Федеральному закону от 2 августа 2009 г. № 217-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам создания бюджетными научными и образовательными учреждениями хозяйственных обществ в целях практического применения (внедрения) результатов интеллектуальной деятельности» подобные центры управленческого психологического консультирования могут создаваться при высших учебных заведениях наподобие интрапренерских организаций. Одной из характерных особенностей центров психологического консультирования является разработка и использование инновационных технологий тренинга организационного поведения.

### **Контрольные вопросы**

1. В чем сущность стресса как психологического феномена?
2. Как стресс влияет на продуктивность деятельности человека?
3. Дайте определение таких двух форм стресса, как эустресс и дистресс.
4. Каковы психосоматические последствия дистресса?
5. Назовите основные причины стрессов, возникающих в ходе совместной деятельности в организации.
6. Как влияет неблагоприятный социально-психологический климат коллектива на развитие стрессов у его работников?
7. Что относится к основным стрессорным факторам в организации?
8. В чем состоит психологическая сущность «синдрома менеджера»?
9. Какова типология симптоматики «синдрома менеджера»?
10. Как можно преодолеть «синдром менеджера»?
11. Что понимается под феноменом эмоционального «выгорания»?
12. Как синдром эмоционального «выгорания» связан с дистрессами?
13. Как осуществить профилактику профессионального «выгорания» менеджеров в организациях?
14. Сформулируйте основные задачи психологического консультирования менеджеров.
15. Перечислите основные методики психодиагностики «синдрома менеджера».

## 5. ИННОВАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ТРЕНИНГА ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

---

Составители концепции модернизации российского образования на период до 2010 г. заявили, что текущая политическая и общенациональная задача состоит в создании механизма устойчивого развития системы образования<sup>1</sup>. Основная коллизия нынешней системы образования — это противоречие между образовательным реликтом индустриально-тоталитарной эпохи и актуальными потребностями развития экономики инновационного типа. Процессы модернизации должны затронуть и всю систему бизнес-образования, включая подготовку топ-менеджеров нового типа. В настоящее время смена целей и средств управленческого образования тесно связаны с требованием существенно поднять качество менеджмента на всех уровнях управления экономикой.

Многие специалисты по управлению согласны с тем, что для успешного достижения новых целей бизнес-образования приоритет должен быть отдан решению давно назревших кадровых проблем.

Ряд авторов, ссылаясь на то, что в системе отечественного высшего управленческого образования необходимо усилить инновационные, психолого-педагогические и культурологические аспекты учебно-воспитательного процесса, предлагают решать эту задачу в рамках так называемого *инновационного подхода*. Под этим понимается объединение передачи специальных знаний с одновременным формированием профессиональных умений, практических навыков и развитием личностных качеств эффективного менеджера на базе современных образовательных технологий<sup>2</sup>. Таким образом, речь идет о создании *целостной образовательно-тренинговой системы*, предназначенной для овладения профессиональными умениями и практическими навыками образцового организационного поведения. Отсутствие к настоящему времени четких теоретических и методических разработок не позволяет в полном объеме осмыслить и найти решения давно назревших задач модернизации высшего профессионального управленческого образования.

Особенно остро этот недостаток угрожает планам создания Московской школы управления нового типа СКОЛКОВО. Это международная инновационная школа будущего, ориентированная на приобретение уникальных лидерских и коммуникативных навыков,

---

<sup>1</sup> Модернизация российского образования: документы и материалы. — М.: ГУ ВШЭ, 2002.

<sup>2</sup> Кларин М.В. Инновации в обучении. Метафоры и модели. — М.: Наука, 1997.

необходимых для нового вида управленцев, в которых так нуждается XXI век — эпоха человеческих ресурсов. Делясь практическими знаниями, Московская школа управления СКОЛКОВО призвана воспитывать бизнес-лидеров, рассчитывающих успешно применять свои профессиональные знания в условиях динамичных рынков, — лидеров, которые в будущем станут у руля собственного бизнеса и будут признаны локомотивом развития экономики<sup>1</sup>.

В динамично изменяющейся рыночной среде менеджеры должны обладать особыми знаниями, практическими навыками и умениями, которые не могут быть переданы слушателям с помощью только лекционных занятий и семинаров, т.е. традиционных технологий обучения.

В учебных планах в системе бизнес-образования изложению теории организационного поведения уделяется несравненно больше внимания, чем прикладным вопросам. Лекции, по установившейся традиции, преобладают над практическими занятиями. Да и в программах учебных дисциплин на первом месте стоит такая цель, как передача знаний, тогда как формированию организационных способностей и менеджерских качеств отведено не так уж много часов, да и используемые методики «кейс-стади» страдают формализмом.

Особую роль в образовательном процессе играют *методы активного обучения*, которые позволяют слушателям наряду с получением экономических, управленческих, психологических и иных знаний развивать необходимые им профессиональные способности и такие личностные свойства, как организаторские способности, инициативность, самостоятельность, готовность к действию, ответственность, целеустремленность и другие менеджерские качества<sup>2</sup>.

Известно, что активные методы обучения позволяют развивать коммуникативную и психологическую компетентность, способность к рефлексивному слушанию, креативность и ряд психологических качеств, относящихся к «эмоциональному интеллекту»<sup>3</sup>. В последнее десятилетие в научных кругах стало популярным понятие «педагогическая технология»<sup>4</sup>.

В учебных планах и программах преподаваемых дисциплин обычно говорится о передаче знаний и формировании профессиональных навыков, однако это только начальные цели обучения. Помимо передачи знаний нужно позаботиться о формировании в процессе обу-

---

<sup>1</sup> <http://www.skolkovo.ru/>

<sup>2</sup> Карпов А.В. Психология менеджмента. — М.: Гардарики, 2007.

<sup>3</sup> Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта: Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

<sup>4</sup> Полат Е.С., Бухаркина М.Ю. Современные педагогические и информационные технологии в системе образования. — М.: Академия, 2007; Педагогика теории, системы, технологии. — М.: Академия, 2007.

чения таких специализированных учений, как умения учиться и самообучаться. К высшим целям обучения относятся также усвоение методологии познания (логики и философии данной научной области знания и профессиональной деятельности); развитие способностей и воспитание чувств (эмоциональное и духовное развитие); социальное развитие, как продолжение процесса социализации личности, достижение высокого социального статуса и овладение приемами организационного поведения и адаптации работника к организации<sup>1</sup>.

В давно сложившейся стандартной системе обучения с преобладающими в ней рецептурно-справочными дидактическими методиками преследуются лишь цели низшего уровня, а именно передача знаний и формирование профессиональных навыков и умений. Что же касается усвоения методологии познания, то оно идет опосредованно по мере изучения запланированных учебным планом, но плохо скоординированных между собой учебных дисциплин. Все остальные высшие цели образования, которые, согласно эпигенетической теории Э. Эриксона<sup>2</sup>, в решающей степени способствуют психосоциальному развитию человека, в современной системе обучения и бизнес-образования практически игнорируются.

Планируя образовательный процесс с учетом современных направлений теории организационного поведения, полезно обратиться к наследию классиков гуманистического направления в психологии К. Роджерсу и А. Маслоу, которые выдвинули идею самоактуализации как высшего достижения в процессе психосоциального развития личности. По смыслу эта идея довольно близка эпигенетическому принципу Э. Эриксона, провозгласившего стремление к «самотождественности Я» высшим смыслом человеческого существования. Достигнуть «самотождественности Я» и удовлетворить высшую акмеологическую потребность в самоактуализации человек сможет только при условии развития генетически заложенных в нем природных задатков, общих и частных способностей, а в дальнейшем и воспитания чувств и полноценного социального развития. Понятно, что редко кому удается самостоятельно выйти на высший уровень самоактуализации. Для этого нужно прибегнуть к помощи специалистов, вооруженных современными персонал-технологиями. Однако следует учесть, что эти методики практикам образования труднодоступны, да еще и чрезвычайно дороги, а затраты на их внедрение могут быть оправданы только в исключительных случаях, например в работе с высшим управленческим персоналом.

<sup>1</sup> Фаткин Л.В., Фаткина Н.Л. Менеджмент и бизнес-образование // Вестник Российской экономической академии им. Г.В. Плеханова. — 2005. — № 2.

<sup>2</sup> Хьелл Л., Зиглер Д. Теории личности: основные положения, исследования и применение: Пер. с англ. — СПб.: Питер Пресс, 1997.

На современном этапе модернизации отечественной системы образования актуальным становится также понятие «*инновационные технологии*», которое может быть представлено как системная совокупность психолого-педагогических новшеств, используемых для достижения нового качества образования. Что касается термина «персонал-технологии», то он часто употребляется в деловой литературе и практике менеджмента<sup>1</sup>. Современные инновационные технологии, применяемые в сфере работы с менеджерами, включая их обучение и личностное развитие, предлагается называть *инновационными персонал-технологиями*.

Если обобщить мнения специалистов по бизнес-образованию, то к характерным особенностям инновационного подхода, отличающим его от стандартной системы рецептурно-справочного обучения, следует отнести попытки гуманизации обучения, преодоления формализма в организации и ведении учебного процесса, избавления от авторитарного стиля преподавания, ориентации всего образовательного процесса на личность обучаемого. Кроме того, сюда же следует отнести необходимость поиска условий, средств и дидактических приемов для раскрытия творческого потенциала каждого обучаемого. Особая форма предъявления изучаемого материала, тщательная компоновка содержательной стороны учебного курса влекут за собой не только успешное и полное усвоение структуры знаний предмета обучения, как об этом писал еще К. Брунер<sup>2</sup>, но и формирование необходимых навыков и умений, обеспечивающих успешность учебно-познавательной деятельности и переводящих ее на уровень продуктивного творчества.

Исходными предпосылками для разработки проблемы и внедрения в практику инновационных технологий обучения могут послужить, во-первых, научный прогноз, сделанный в 70-е годы XX в. американским ученым Дж.У. Боткиным, согласно которому инновационное обучение (*innovation learning*) к концу прошлого столетия могло стать ведущим типом овладения знаниями; во-вторых, современные научные концепции инновационного обучения, представленные в аналитическом обзоре В.Я. Ляудис<sup>3</sup> и в дидактическом анализе зарубежного опыта, осуществленном М.В. Клариным<sup>4</sup>,

В процессе организации инновационного обучения можно опираться на такую методологическую основу, как технологические и

---

<sup>1</sup> Тарасов В.К. Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров. — Л.: Машиностроение: Ленингр. отд-ние, 1989; Персонал-технологии в кадровой работе. — Новосибирск: СибАГС, 2005.

<sup>2</sup> Брунер К. Процесс обучения. — М.: Изд-во АПН РСФСР, 1962.

<sup>3</sup> Ляудис В.Я. Инновационное обучение и наука. — М.: ИНИОН, 1992.

<sup>4</sup> Кларин М.В. Инновации в обучении. Метафоры и модели. — М.: Наука, 1997.

поисковые модели обучения. С помощью технологических моделей достигается гарантированный результат обучения в рамках традиционной репродуктивной ориентации. Поисковая модель предусматривает преобразования, направленные на обеспечение исследовательского характера учебного процесса, организацию поисковой учебно-познавательной деятельности в сочетании с выработкой у слушателей соответствующих ценностных ориентаций. Иными словами, поисковая модель реализуется в форме исследования, диалога и игры. Технологическая модель соответствует технократической культуре, поисковая — гуманистической.

Можно осуществить синтез этих двух моделей и построить *поисково-технологическую трениговую модель* обучения менеджеров эталонным образцам организационного поведения, что позволяет успешно мотивировать учащихся и гарантировать творческое усвоение ими изучаемого материала. Для достижения цели личностного развития менеджеров предлагается к существующим на сегодняшний день технологиям обучения добавить специфические инновационные личностно-ориентированные персонал-технологии. Под *личностно-ориентированным обучением* понимается особый тип процессов научения, основывающийся на организации взаимодействия учащихся и педагогов, при этом должны быть созданы оптимальные условия для развития у субъектов обучения способности к самообразованию, самоопределению, самостоятельности и самореализации<sup>1</sup>.

Использование инновационных личностно-ориентированных персонал-технологий позволяет развивать личность обучаемых, их творческие и организаторские способности, что дает им в дальнейшем возможность эффективно применять полученные знания на практике. Кроме того, инновационные личностно-ориентированные персонал-технологии способствуют развитию коммуникативной компетентности обучаемых и их умения самопрезентации. Еще одно преимущество персонал-технологий состоит в том, что они дают возможность сформировать у обучающихся экстенциональную ориентацию по К. Роджерсу<sup>2</sup>. Экстенциональная ориентация означает снятие у человека психологической самозащиты и открытость личному опыту, что создает условия для нравственного развития и роста личностно-квалификационного потенциала обучаемых.

Таким образом, применение персонал-технологий непосредственно в образовательном процессе формирует предпосылки для самостоятельной работы обучаемых, делает их активными участни-

<sup>1</sup> Крюкова Е.А. Личностно-развивающие образовательные технологии: природа, проектирование, реализация. — Волгоград: Перемена, 1999.

<sup>2</sup> Роджерс К. Взгляд на психотерапию. Становление человека: Пер. с англ. — М.: Прогресс Универс, 1994.

ками процесса познания, способствует росту их гибкости, инициативности и приспособляемости, т.е. тех качеств личности, которые лежат в основе одной из самых важных организаторских способностей менеджера — адаптационной мобильности.

**Вечные вопросы дидактики.** При выборе оптимальных форм и способов обучения организационному поведению важно найти ответы на три вопроса дидактики: *Как, Кого и Чему* учить?, которые занимают умы признанных педагогических авторитетов со времен Яна Амоса Коменского. Разные школы педагогики и андрагогики предлагают свои методологические подходы к решению этих вопросов, но до сих пор мало кто задумывался над не менее важными проблемами: *Зачем* учить? и *Кто* будет учить?! Теоретики высшего образования очень много внимания уделяют методологии преподавания, но, несмотря на все педагогические инновации, повсюду как в вузах, так и в многочисленных школах бизнеса преобладает так называемый информационно-рецептурный подход. Учебные планы и программы научных дисциплин нацеливают преподавателей в основном на передачу знаний академического характера, где результаты научных исследований имеют решающее значение. Например, в преподавании теории организационного поведения на первое место ставится изучение истории предмета, его внутренней логики и связи с другими научными дисциплинами, в частности с общим и стратегическим менеджментом. Учащиеся должны усвоить тщательно отобранные структурированные сведения о концептуальных воззрениях соперничающих научных школ, овладеть специальными методами анализа и алгоритмами решения типовых хозяйственных проблем. Именно такой подход к организации и методам обучения пропагандирует в своих трудах Дж. Брунер<sup>1</sup>. Кроме того, непомерно много времени уходит на усвоение экономико-математических методов моделирования и информационных технологий. Но, как верно отмечает Л.И. Евенко, реальные проблемы бизнеса часто не совпадают с учебными проблемными ситуациями, предлагаемыми для решения в учебных пособиях по менеджменту, финансам и маркетингу<sup>2</sup>. Школы бизнеса, тиражируя в разных вариантах известную программу обучения в американских университетах «*Master of Business Administration*» (MBA), надо думать, уже убедились в своей неспособности выдавать такую тонкую и даже «штучную» продукцию, как талантливый организатор-предприниматель или искусный менеджер.

К рецептурным методам обучения в системе бизнес-образования следует прибегать лишь по мере необходимости. Всем понятно, что нельзя лечить больных, законспектировав учебник по терапии, а тем

---

<sup>1</sup> Брунер Дж. Процесс обучения. — М.: Изд-во АПН РСФСР, 1962.

<sup>2</sup> Евенко Л.И. Тихая революция в бизнес-образовании // Информ-ревью. — 1995. — № 4 (6).

более ограничившись чтением популярного журнала «Здоровье». Ничего, кроме самых общих санитарно-гигиенических правил, вроде того, как пользоваться горчичниками и ставить клизмы, оттуда извлечь нельзя. Рецептурные методы способствуют развитию технократической ориентации у учащихся и торжеству узкоспециализированного образования, готовящего не более чем образцовых исполнителей. Здесь нет места развитию творческих способностей и организаторского таланта.

Вероятно, здесь будет уместно снова вернуться к анализу целей обучения и попытаться дать ответ на поставленные выше фундаментальные вопросы дидактики: «*Как и Чему учить?*» Стоит только взять программу любой учебной дисциплины, чтобы убедиться в том, что приоритет всегда отдается такой цели обучения, как *передача знаний*. В некоторых учебных программах не забывают упомянуть также о задачах формирования у слушателей *практических навыков и профессиональных умений*, хотя приходится признать, что это совершенно недостижимая цель в учебных аудиториях и лабораториях. В учебных планах стороной обходятся дисциплины, направленные на развитие умений учиться и самообучаться, что приобретает особую важность в свете идей непрерывного образования. И уж тем более в программах и учебных планах полностью игнорируются такие высшие цели образования, как оценка и развитие личностных и профессиональных качеств учащихся. В частности, если речь идет о бизнес-образовании и преподавании теории организационного поведения, то тем, кто планирует учебный процесс, следовало бы позаботиться о методах раннего выявления, психодиагностической оценки и развития организаторских способностей, так же как и об эмоциональном развитии учащихся, т.е. о воспитании чувств и социальном развитии, поскольку именно в вузе, как особом социальном институте, завершается важный этап процесса социализации личности.

Специалисты по педагогической психологии, подвергнув острой критике рецептурно-информационные методики обучения, рекомендуют обратиться к *деятельностно-проблемному подходу*. Применительно к бизнес-образованию нужно ставить перед учащимися более высокие, но и несравненно более сложные цели, а именно овладение логикой и философией научного знания, так же как и усвоение методологии познания социальных и экономических процессов. Сущность деятельностно-проблемного подхода состоит и в формировании практических навыков и умений непосредственно в процессе деятельности параллельно с усвоением теоретических знаний. Для этого подхода характерен акцент на самообучение и, что особенно важно, — на овладение методологией познания.

Преподаватель при этом перестает быть «предметником» и выступает уже в роли учителя-наставника. Он наставляет и корректирует,

указывая альтернативные направления самостоятельного поиска научной истины. Усвоение методологии познания есть более высокая цель бизнес-образования, чем заучивание теоретических знаний и приобретение слушателями умений решать типовые, т.е. давно решенные, задачи. Методология преподавания любых учебных дисциплин, как экономических и управленческих, так и теории организационного поведения, — это как раз то, что, в отличие от неявного личного знания, в трактовке М. Полани действительно можно при соблюдении определенных условий передать учащимся в учебной аудитории. Здесь уместно привести мнение Дж.М. Кейнса о том, что экономическая теория не есть набор готовых рекомендаций, это скорее метод, чем учение, это образ мышления, интеллектуальный инструмент, который помогает тому, кто овладел им, придти к разумным заключениям<sup>1</sup>. Реформирование сложившейся за последние годы системы бизнес-образования, чем в настоящее время так озабочен Национальный фонд подготовки кадров, нужно начинать с отказа от преобладающего в учебных заведениях информационно-рецептурного подхода и последующего перехода к деятельностно-проблемному подходу, что потребует изменения содержания и организации учебного процесса.

Если акцент переносится на самообучение, то следует позаботиться о выявлении общих и специфических способностей учащихся к обучению. Стандарты обучения и учебные планы рассчитаны на среднего студента со средними способностями. Организаторы высшей школы исходят из того, что если абитуриенту удалось сдать вступительные экзамены, то уж способностью к обучению он, несомненно, обладает. Никто в вузе не собирается развивать его способность учиться, более того, никто по настоящему не проверяет его истинных интересов, жизненных планов, системы мотивации и личных целей. Заметим только, что в этом контексте *обучение* означает не приобретение дополнительной информации, сведений и знаний, а расширение способности получать в жизни те результаты, которые действительно нужны специалисту.

Задача *научить учиться* относится к обучению методологии познания. Здесь снова на первый план выходят процессы самообучения и самостоятельного овладения знанием. Собственно, эта идея была высказана просветителями еще в XVII в. Основателю дидактики Яну Амосу Коменскому принадлежит фраза, обескуражившая многие поколения добросовестных педагогов: «Если вы кого-то самым усердным образом обучаете, вы его никогда ничему не научите!». Един-

---

<sup>1</sup> Кейнс Дж.М. Общая теория занятости, процента и денег. — М.: Гелиос АРВ, 1999.

ственный способ чему-то научиться — это самообучение, так говорил задолго до Коменского М. Монтень.

Очень образно об этом же сказал Б. Шоу в одной из пьес пенталогии «Назад к Мафусаилу»: «Говорят, что если умыть кошку, то она уже никогда не будет умываться сама. Не знаю, правда это или нет, но несомненно одно: если человека чему-нибудь учить, он этому никогда не выучится... Поэтому если хотите, чтобы ваша кошка была чистой, вылейте на нее ковш грязи — она немедленно начнет так усердно вылизываться, что станет чище прежнего».

Если приоритет отдается самообразованию, то что же остается на долю преподавателя и каким он должен быть? В процессе обучения образцам организационного поведения роль преподавателя существенно меняется. В его деятельности начинают преобладать функциональные обязанности наставника, тьютора, психолога-консультанта, психотерапевта. Таким образом, мы снова подошли к *фундаментальному вопросу дидактики: «Кто будет учить?»*.

**Преподаватель в системе бизнес-образования.** В высшей школе и центрах подготовки менеджеров большие усилия затрачиваются на разработку образовательных стандартов и «моделей специалиста», но практически никто не занимается всерьез «моделью преподавателя». Проблема, кому можно доверить процесс обучения, а кому — нет, по-видимому, считается либо не слишком важной, либо давно и окончательно решенной. В самом деле, общепризнанно, что необходимым и вполне достаточным условием для успешного преподавания в различных институциональных формах вузовской и после-вузовской подготовки является наличие ученой степени.

Организаторы бизнес-образования принимают на веру то распространенное в высшей школе мнение, что преподаватель должен совмещать в своем лице квалифицированного, известного своими публикациями научного работника, талантливого педагога и высококлассного специалиста, с успехом практикующего в ключевых сферах народного хозяйства. Однако из этих трех ипостасей предпочтение в вузе все же отдается «остепененному» служителю науки. В преподавателе хотят видеть прежде всего авторитетного ученого, хотя Г. Лихтенберг не без сарказма замечал в своих «Афоризмах», что в слове «ученый» заключается только понятие, что его много учили, но это еще не значит, что он в действительности чему-либо выучился<sup>1</sup>. Преподавателям вменяют в обязанность передать слушателям хорошо структурированную систему научных знаний, проследить за тем, как они ее усвоили и насколько правильно применяют при решении типовых проблемных ситуаций. Однако это слишком упро-

---

<sup>1</sup> Лихтенберг Г.К. Афоризмы. — М.: Наука, 1965.

шенный взгляд на действительные задачи преподавателя в системе вузовского и бизнес-образования.

В частности, до сих пор в разных формах последиplomного бизнес-образования слушатели на первой же лекции просят преподавателей не вдаваться в философские рассуждения, оставить в стороне теоретические изыски, а лучше сразу дать им практические советы, рекомендации и рецепты, чтобы они смогли им следовать в своей практической деятельности. Авторы учебных пособий охотно идут навстречу подобным пожеланиям: популярные учебники и наставления по организационному поведению и практическому менеджменту полны именно такими советами и указаниями. Имеет смысл привести еще одно саркастическое замечание Георга Лихтенберга относительно того, что мы можем извлечь для себя полезного из этих учебников: «Такие труды подобны зеркалам: если в них заглядывает обезьяна, в них не может отразиться апостол»<sup>1</sup>. Обычно каждый совет сопровождается оговоркой, что он действует только «при прочих равных условиях», а такого в реальной жизни никогда не наблюдается, поскольку каждая хозяйственная ситуация уникальна по своему содержанию. Так что ни советами преподавателей, ни рекомендациями учебников на практике воспользоваться не удастся.

Роль преподавателя в деятельностно-проблемном подходе кардинально меняется. Деятельностно-проблемный подход базируется на современных концепциях педагогической психологии и ставит своей задачей готовить творцов и новаторов в своем деле. Разумеется, процесс самообучения пойдет тем успешнее, чем скорее преподаватель вооружит ученика методологией познания. По мысли М. Вебера, хороший преподаватель — это наставник, он не навязывает с кафедры свою точку зрения, а вместе со слушателями ищет истину, учит ее находить<sup>2</sup>.

Для достижения высокого уровня в руководстве совместной деятельностью менеджеру, занимающемуся в системе бизнес-образования, нужны длительные тренировки, чтобы в условиях, приближенных к реальности, можно было усвоить сложную систему неявного знания, сформировать практические навыки исполнительского мастерства и овладеть профессиональными секретами творчества. Ведь кардинальная особенность методов эмпирических наук заключается в том, что овладеть ими можно только в процессе практического применения.

Отвечая на вопрос, как обучать теории организационного поведения и практическому менеджменту, можно сослаться на опыт преподавателей консерватории. Они обходятся минимумом лекций, а

---

<sup>1</sup> Лихтенберг Г.К. Афоризмы. — М.: Наука, 1965.

<sup>2</sup> Вебер М. Избранные произведения. — М.: Прогресс, 1990.

львиную долю времени студенты и аспиранты консерватории тратят на тренировки и шлифовку своего исполнительского мастерства. Прослушали короткую лекцию о сольфеджио или о контрапункте, а потом несколько часов подряд под руководством преподавателей или самостоятельно начинают разыгрывать на фортепьяно гаммы или петь во всю мочь, ставя дыхание и голос. Точно так же учат футболистов, тренеров и судей в школах высшего футбольного мастерства. На установке преподаватель расставил фишки на доске, показал и разъяснил хитрую комбинацию, а потом все выбежали на поле и до темноты гоняют мяч, на практике усваивая заученные в аудитории премудрости футбола, тем более что реальная игра чаще всего идет не по формальным правилам, а по понятиям.

Таким образом, лекции, а также традиционные семинары, которые предназначены в основном для закрепления тех же лекционных материалов, должны уступить место активным методам обучения, психодиагностическим исследованиям задатков, способностей и жизненных интересов учащихся, персональному консультированию и, в случае необходимости, методам психокоррекции.

Переход к деятельностно-проблемным методам потребует не только изменить организацию бизнес-образования, но и предъявить совершенно особые требования к отбору и подготовке преподавателей школ бизнеса. Не секрет, что преподаватели высшей школы до последнего времени были перегружены околонучной деятельностью, где их успехи оценивались чисто формальными показателями объемов и количества публикаций. Вся система отбора и подготовки в аспирантуре и докторантуре нацелена на производство ученого, что на самом деле крайне редко достигается. От преподавателя все ждут профессионального роста преимущественно в научной сфере его деятельности, забывая о его главной функции — функции учителя. В роли преподавателей высшей школы обычно выступают, как это ни парадоксально звучит, дилетанты. Если учителей средней школы готовят в педагогических вузах, то ученые мужи, читающие лекции в вузе, набираются педагогического опыта и приобретают педагогическое мастерство хорошо известным методом проб и ошибок.

Можно утверждать, что эти два рода деятельности — научная работа и преподавание — хотя и одинаково принадлежат к высшим видам творческого труда, во многом существенно отличаются друг от друга как по содержанию, так и по способам организации. Отсюда проистекают и принципиальные различия в требованиях к качествам личности, профессиональным характеристикам, навыкам, умениям и способам организации труда ученого и преподавателя.

Ученый по своему характеру может быть интровертированным мономаном, увлеченным одной-единственной идеей, не признаю-

щим чужого мнения и не терпящим критики, тогда как хороший преподаватель просто обязан по своей натуре быть экстравертированным, общительным генералистом с широким кругозором, способным масштабно мыслить и видеть как общую структуру преподаваемых знаний, так и связи своей дисциплины с остальными областями научного знания. В системе бизнес-образования преподавателю приходится быть «играющим тренером». Его главная задача заключается в передаче учащимся неявного, или латентного, знания, согласно М. Полани, неформализуемых приемов мастерства и искусства организатора. В условиях, приближенных к практической деятельности, он помогает усвоить методологию и принципы исполнительского искусства, что оказывается для учащихся гораздо более важным делом, чем некритичное заучивание в аудиториях формализованных основ научных теорий, которые в своем большинстве очень далеки от практических задач.

**Понятие и содержание психологического тренинга организационного поведения.** В теории управления персоналом и в психологии менеджмента принято различать индивидуальный и групповой тренинги. Термин «*тренинг*» (англ. *train, training*) имеет целый ряд значений — «воспитание, обучение, подготовка, тренировка, формирование практических умений и профессиональных навыков». Понятие «групповой психологический тренинг» несколько выходит за эти смысловые рамки и обычно используется, в самом широком смысле, в целях обозначения процессов развития личностных и профессиональных качеств, психокоррекции, обучения и психодиагностики<sup>1</sup>.

Под *тренинговыми группами*, как правило, обычно понимаются все специально созданные малые социальные группы, участники которых при содействии ведущего-психолога включаются в процессы интенсивного общения. Цели тренинга состоят в развитии профессиональных умений менеджеров решать разнообразные организационно-управленческие проблемы, добываясь, таким образом, развития личностно-квалификационного потенциала.

В настоящее время определений группового психологического тренинга существует, наверное, столько же, сколько и авторов, их описывающих. Например, одно из определений предложено Н.Ю. Хрящевой и С.И. Макшановым, представляющими тренинг как «многофункциональный метод преднамеренных изменений психологических феноменов человека, группы и организации с целью гармонизации профессионального и личностного бытия человека»<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Рудестам К. Групповая психотерапия. Психокоррекционные группы: теория и практика. — СПб.: Питер Ком, 1998.

<sup>2</sup> Психогимнастика в тренинге. — СПб.: Речь, Институт тренинга, 2000.

И.В. Вачков в своих исследованиях делает акцент прежде всего на психологических тренингах, нацеленных на развитие самосознания. По его мнению, именно высокий уровень самосознания выступает важнейшим условием личностного развития человека. Он особо подчеркивает то обстоятельство, что современное понимание тренинга включает в себя многие традиционные методы групповой психотерапии и психокоррекции, что вынуждает искать его истоки в разнообразных направлениях клинической психотерапии в группах<sup>1</sup>.

В работах польского психолога Е. Мелибруды тренинг рассматривается как форма групповой коррекции коммуникативных действий человека<sup>2</sup>. Ю.Н. Емельянов под психологическим тренингом понимает метод активного социально-психологического обучения, в ходе которого формируется коммуникативная компетентность личности<sup>3</sup>.

В целом ряде работ отечественных психологов психологический тренинг рассматривается как один из *активных методов обучения*. Обучение, действительно, один из важнейших элементов тренинга, однако, на наш взгляд, их нельзя отождествлять. Обучение не является ключевой характеристикой психологического тренинга, полностью раскрывающей его сущность. Так же не совсем удачно использование в данном контексте понятия «активность» по отношению к методу. В принципе, классифицировать какие-либо методы по критерию активности само по себе некорректно, поскольку метод как таковой не может быть активным или пассивным, активность — это свойство субъекта, а не метода.

Другие авторы относят групповой психологический тренинг к психологическим *методам воздействия*. Но термин «воздействие» отражает скорее процессуальные характеристики тренинга как метода и не раскрывает его действительной сути.

Понятие «развитие» (подразумевается: развитие отдельных качеств) также не является общим для всех компонентов психологического тренинга, так как в ходе тренинга некоторые психологические характеристики могут не только развиваться, но и затормаживаться, элиминироваться, а другие навыки и умения при этом вообще формируются заново.

По отношению к теории психологического тренинга в противовес к термину «развитие» С.И. Макшанов вводит термин «преднамеренное

<sup>1</sup> Вачков И.В. Основы технологии группового тренинга. — М.: Ось-89, 1999. — С. 8.

<sup>2</sup> Мелибруда Е.М. Я-Ты-Мы: психологические возможности улучшения общения. — М.: Прогресс, 1986.

<sup>3</sup> Емельянов Ю.Н. Активное социально-психологическое обучение. — Л.: Изд-во ЛГУ, 1985.

*изменение*». По его мнению, данное понятие более адекватно отражает цель, процесс и результат изменения, подчеркивает их осознанный характер и является более широким в соотношении с понятием «развитие». Понятие «преднамеренное изменение» можно отнести к ситуациям, не относящимся к развитию в общепринятом понимании: например, когда в результате преднамеренного изменения трансформируются отношения личности к чему-либо, то это, безусловно, является изменением, но не является развитием<sup>1</sup>. Другими словами, любое изменение возможно и без развития, а развитие без изменения — невозможно. Преднамеренное изменение включает в себя как развитие личности, так и психокоррекцию.

Ряд авторов наряду с «обучением» употребляет понятие «*опыт*». К. Рудестам называет тренинговую форму «ядром обучающего опыта, а в некоторых случаях — единственным успешным методом обучения и изменения человека». Он отмечает, что, наблюдая происходящие в группе взаимодействия, каждый участник может идентифицировать себя с другими и использовать установившуюся эмоциональную связь при оценке собственных чувств и поведения. Все переживания и поток опыта, порождаемые в группе, позволяют каждому участнику проанализировать и переоценить многие его ограниченные установки и убеждения. Также в процессе тренинга члены группы имеют возможность смоделировать и опробовать различные навыки, которые в дальнейшем они смогут перенести в обычную жизнь<sup>2</sup>. В. Каган предлагает рассматривать тренинг как совершенно особую форму обучения, опирающуюся не на декларативное, а на реальное знание и дающую возможность пережить на собственном опыте то, о чем лекция говорит вообще. Он отмечает, что «декларативное знание о вреде пьянства или курения, необходимости соблюдения десяти заповедей и т.п. мало что способно изменить в этом мире в жизни людей»<sup>3</sup>. Человек, обладая реальным знанием, может ничего не знать о нормативных требованиях морали, но вести себя в точном соответствии с ними. Реальное знание — это «знание» собственного опыта, а не формализованной информации.

Можно было бы представить и ряд других довольно интересных взглядов на сущность психологического тренинга, но вряд ли это приведет к более глубокому пониманию данной реалии. Чтобы понять то или иное явление, относящееся к практике психологического тренинга, на наш взгляд, необходимо избрать один из возможных

<sup>1</sup> Макшанов С.Я. Психология тренинга: Теория. Методология. Практика. — СПб.: Образование, 1997.

<sup>2</sup> Рудестам К. Групповая психотерапия. Психокоррекционные группы: теория и практика. — СПб.: Питер Ком, 1998.

<sup>3</sup> Каган В.Е. Психотерапия для всех и для каждого. — М.: ЭКСМО-Пресс, 1998.

методологических подходов к целям, предмету, методикам и организации тренинговых процедур. Здесь целесообразно воспользоваться подходом, предлагаемым Л.А. Петровской. Согласно ее концепции, психологический тренинг представляет собой эффективную форму психологического воздействия в процессе интенсивного обучения в тренировочных группах (Т-группы). В этой концепции выделяется, по сути, главный методологический ориентир в понимании сущности психологического тренинга. Этим ориентиром является феномен психологического воздействия. Но раз это воздействие осуществляется тренером в группе, значит, в условиях психологического тренинга оно направлено не только на личность, но и на то, чтобы включить специфические механизмы, обеспечивающие адекватные поставленным задачам формы социально-психологического воздействия. Следовательно, в условиях психологического тренинга осуществляется бинарное воздействие, интегрирующее психологическое (межличностное) и социально-психологическое (личностно-групповое) воздействия<sup>1</sup>.

Для понимания сущности и содержания психологического тренинга организационного поведения понятие «опыт» является ключевым. Именно групповой психологический тренинг следует рассматривать как *метод преднамеренных изменений человека, направленных на его личностное и профессиональное развитие через приобретение, анализ и переоценку им своих прошлых взглядов, диспозиций и установок.*

При этом понятие «жизненный опыт» в данном случае употребляется в самом широком смысле. У каждого человека свой жизненный путь. И то, что мы представляем собой в настоящий момент, во многом определяется «лейт-линией», по Л. Выготскому, т.е. той цепью событий и ситуаций, с которой каждый из нас встречался на своем жизненном пути. Формирование личности человека обусловлено тем, как он относился к этим событиям, как на них реагировал и как анализировал собственные реакции на них. Иными словами, в контексте нашей проблематики можно утверждать, что становление руководителя как личности и профессионала является результатом его личного опыта взаимодействия с окружающим миром. Отсюда следует, что для успешного овладения жизненным и профессиональным опытом у участников Т-групп нужно формировать экстенциональную ориентацию, по К. Роджерсу, и добиваться элиминации негативных воздействий механизма психологической самозащиты, т.е. интенциональной ориентации.

Из сказанного следует, что психологический тренинг можно использовать в качестве важнейшего инструмента персонал-техноло-

<sup>1</sup> Петровская Л.А. Компетентность в общении: Социально-психологический тренинг. — М.: Изд-во МГУ, 1989.

гий в целях профессиональной подготовки руководителей высшего управленческого звена. Тренинг помогает преодолеть ограничения, накладываемые на профессиональную деятельность традиционными методами обучения, и может выступать в качестве «мостика» между, безусловно, необходимыми теоретическими знаниями, с одной стороны, и практической деятельностью, с другой. В традиционных формах профессиональной подготовки предполагается, что вначале специалист получает информацию, и только через какое-то неопределенное время возникает возможность ее практического использования. Только тогда субъект реально оценивает, насколько применимы и полезны полученные знания, и происходит закрепление того, что еще от них осталось. Если же полученная информация остается никак не связанной с практической деятельностью, то полученные знания будут все более подвержены воздействию механизмов забывания, вытеснения или просто последующего неприятия.

Проходящий подготовку в процессе тренинга специалист при получении информации по каналам обратной связи, пронизывающим Т-группу, обнаруживает имеющийся у него дефицит умений и навыков, различные пробелы в теоретических знаниях, а также неадекватность собственных установок<sup>1</sup>.

Помимо того, психологический тренинг организационного поведения позволяет работать с личностью учащегося, затрагивая глубинные внутренние структуры, трудно поддающиеся коррекции другими методами. При этом хорошая работа опытного ведущего в лично ориентированном психологическом тренинге заключается не столько в последовательном развитии личности, сколько в ее «пробуждении» и активизации.

Психологический тренинг ориентирует участников Т-групп на познание самого себя, своего «Я», дает возможность «прикоснуться» и частично осознать в себе то, что обычно спрятано в глубинах подсознания и исподтишка навязывает человеку свои решения. Развитие личности должно преследовать цель совершенствования способности воспринимать внутренние сигналы, анализировать, что нравится, а что вызывает антипатию, что человеку нужно в настоящий момент, а что ему нежелательно, что комфортно, а что — нет.

Психологический тренинг открывает участникам возможность вступить в общение с самим собой, с той частью себя, которая в обыденной жизни чаще не замечается или откровенно игнорируется, той частью, которая спрятана за внешними масками, фасадами, по К. Роджерсу, и социальными ролями. Маски в виде внешних «Я» создаются для сохранения и освобождения внутреннего реального

---

<sup>1</sup> Сенге П.М. Пятая дисциплина: Искусство и практика самообучающейся организации: Пер. с англ. — М.: Олимп-Бизнес, 1999.

«Я» от разрушающего воздействия внешней реальности. Они служат инструментами механизма психологической самозащиты.

Исходя из сказанного выше, под *психологическим тренингом организационного поведения* понимается динамическая, программно-целевая система психологического воздействия на механизмы поведения личности в организации. Именно такое определение можно дать, находясь на позиции психотерапии, ориентированной на клиента, предложенной К. Роджерсом. В рамках этого подхода основным объектом психологического воздействия является личность как психосоциальная система, а группа рассматривается как социальный контекст психологического воздействия, обеспечивающий условие положительного действия социальной фасилитации<sup>1</sup>. Все известные методологические подходы к организации психологического тренинга основаны на существенно различающихся между собой концепциях влиятельных психологических школ. К ним помимо гуманистического направления относятся: направление, основанное на базовых концепциях гештальт-психологии, психодинамическое направление, психодраматический подход, трансактная модель, бихевиорально-ориентированное направление.

В настоящее время активно развивается *когнитивно-поведенческая модель психологического тренинга*<sup>2</sup>. В этой модели поведение человека рассматривается в неразрывной связи с тем, как он понимает и интерпретирует собственное поведение. Человек не просто совершает поступки, он так или иначе интерпретирует и объясняет себе причины этих поступков. Именно это субъективное объяснение, которое во многом детерминировано тем, как человек воспринимает самого себя, его представлениями о том, как его воспринимают окружающие, его интерпретациями прошлого опыта, а также его актуальными желаниями и потребностями, — все это во многом определяет его поступки и чувства. Человек потенциально не желает себе плохого, и в его интерпретациях собственного поведения и последующего эмоционального реагирования можно обнаружить многочисленные психологические защиты, им не осознаваемые, но направленные на личностное самосохранение.

Разумеется, принципы, выдвигаемые представителями различных направлений групповой психотерапии и психокоррекции, порой противоречат друг другу. Для выхода из создавшегося здесь теоретического хаоса психологу-практику необходимо в соответствии со спецификой возникающих в процессе тренинга проблем исходить

- <sup>1</sup> Роджерс К.Р. Клиент-центрированная психотерапия: теория, современная практика и применение: Пер. с англ. — М.: Психотерапия, 2007.
- <sup>2</sup> Агнаева Е.М. Программа спецкурса «Основы когнитивно-поведенческого тренинга». — Ростов н/Д: Изд-во РГУ, 2004; Федоров А.П. Когнитивно-поведенческая психотерапия. — СПб.: Питер, 2002.

каждый раз из конкретной ситуации, в которой ему предстоит работать, и опираться на собственный профессиональный опыт. Для этого ему нужно быть достаточно эрудированным в области психологической науки и обладать мастерством в применении различных практических методик, хотя в некоторых случаях это может привести к проявлению откровенного эклектизма<sup>1</sup>.

Рассмотрим теперь конкретные методы психологического воздействия, которые можно применять в психологическом тренинге организационного поведения. Метод психологического воздействия — это строго сориентированная комбинация внешних побуждающих действий (приемов), обуславливающих необходимую динамику психических процессов, свойств, состояний<sup>2</sup>. В зависимости от сферы психического влияния выделяются интеллектуальные, эмоциональные, волевые методы воздействия, а в зависимости от конструктивности целей воздействия — создающие, поддерживающие, разрушающие.

В процессе психологического тренинга по обучению образцам организационного поведения обычно применяются следующие методы:

- **психоаналитические методы**, которые ориентированы в основном на когнитивную сферу психики и оказывают влияние на формирование социальных установок. При применении психоаналитических методов в практику психологического тренинга по предложению английского психолога Р. Блейка иногда вводится групповой анализ. Групповой психоанализ, по определению Блейка, это развитие психоанализа в психосоциальном приложении. Он позволяет повысить уровень социальной адаптации и способствует развитию умений разрешать межличностные конфликты. Этот метод дает возможность организовать процесс «социокультурного созревания» личности, включающего развитие инициативности, рост уверенности и т.д.<sup>3</sup>;
- **психоконструирующие методы**, ориентированные на своеобразное конструирование определенных отношений, качеств, ориентаций, диспозиций и установок. Основу этих методов составляют психотехнические упражнения или их комплексы;
- **психодинамические методы**, основанные на разнообразных игротехниках. Они позволяют формировать навыки социально-

<sup>1</sup> Практикум по социально-психологическому тренингу. — СПб.: Социал.-коммерч. фирма «Россия-Нева», 1994; Социально-психологический тренинг профессионального общения. — Казань, 2003.

<sup>2</sup> Кабаченко Т.С. Методы психологического воздействия. — М.: Педагогическое общество России, 2000.

<sup>3</sup> Блейк Р.Р., Моутон Д.С. Научные методы управления: Пер. с англ. — Киев: Наук. думка, 1990.

ролевой самоактуализации и социальной трансформации личности;

- **психосуггестивные методы**, базирующиеся на механизмах внушающего воздействия. В этой группе выделяются вербальная, музыкальная, вербально-музыкальная, образная суггестия;
- **катарсические методы**, используемые в группах психологического тренинга для снятия негативного эмоционального перенапряжения;
- **экстатические методы**, по своей природе близкие к группе катарсических, но имеющие специфическое отличие от них как в технике осуществления, так и в способе вовлечения в тренинговый процесс участников группы. Здесь чаще всего используется синтез танцев и массового пения. Экстатическая медитация позволяет в ряде случаев решать проблемы дисфункции коммуникативных процессов в группе;
- **медитативные методы**, включающие методы концентрирующей, раскрывающей и экспрессивной медитации. Наиболее известна так называемая аутогенная психомышечная тренировка, или сокращенно **аутотренинг**. Аутотренинг — это очень эффективная методика релаксации нервной, мышечной, сосудистой систем. С ее помощью человек получает возможность управлять своим эмоциональным и психическим состоянием, достаточно быстро снимать нервное напряжение, избавляться от душевных переживаний, регулировать дыхание, кровообращение и достигать, таким образом, ощущения внутреннего комфорта.

Считается, что аутотренинг является одним из лучших средств для снятия всех симптомов профессионального «выгорания», особенно он показан активным людям для избавления от эмоционального, психического и физического напряжения, которое постоянно преследует их из-за обычных проблем межличностного общения, часто возникающих в процессе организационного поведения, но также эффективно способствует быстрому восстановлению после перенесенных заболеваний, стрессовых состояний, помогает преодолеть депрессию, синдром хронической усталости. Аутотренинг принесет пользу только при том условии, что менеджер будет неуклонно следовать советам высококвалифицированного тренера-консультанта, в противном случае возможны негативные и даже необратимые последствия.

Как правило, в практике психологического тренинга все эти методы применяются в комплексе и каждый раз психологи-консультанты используют то или иное уникальное сочетание описанных выше методик, что также позволяет говорить об инновационных персонал-технологиях. При этом всегда возникает задача поиска оптимального сочетания конкретных методик психологического

воздействия. Выбор методик *ad hoc* (для определенного случая) зависит прежде всего от целей тренинга и персонального состава Т-группы.

**Характеристика тренинга организационного поведения.** Если психологический тренинг рассматривать как одну из форм воспитательно-педагогической системы, то возникает вопрос об основных элементах, или составляющих, этой системы и их содержании. Их удалось определить на основе анализа и обобщения научной литературы и практики психологической работы с менеджерами российских предприятий. К ним относятся:

- цели и задачи тренинга топ-менеджеров;
- принципы работы Т-группы;
- функции ведущего в психологическом тренинге;
- методические средства и приемы тренинга;
- этапы, психологические результаты и эффект тренинга.

*Ведущей целью* в задачах психологического тренинга многие авторы называют повышение компетентности в общении. Однако ограничивать назначение тренинга лишь тренировкой коммуникативных способностей было бы неправильно. Дело в том, что человек формируется и развивается как личность — в своей микросоциальной среде и в остальных институтах социализации, в процессе общения и взаимодействия с другими людьми. Коммуникативные способности человека являются как условием его развития, так и результатом этого развития. Поэтому повышение компетентности менеджеров в общении посредством игровых видов тренинга невозможно без изменения целостного комплекса личностных качеств человека, его социальных установок и диспозиций, а также без пересмотра его общего отношения к социально-экономической реальности и к себе самому. Учитывая особенности профессиональной деятельности менеджеров, необходимо внести существенные изменения в задачи, принципы и содержание психологического тренинга.

В методологическом плане, обобщая опыт проведения тренинговых занятий, можно выделить, конечно, с некоторой степенью условности, следующие *основные направления* работы в области психологического тренинга менеджеров и соответствующие им *цели*:

1. *Развитие коммуникативной компетентности.* Развитие коммуникабельности является первостепенной задачей тренинга менеджеров. Наибольшей популярностью пользуются так называемые группы «Тренинга общения». Здесь достигаются такие цели, как: развитие способности рефлексивного слушания, установление благоприятных межличностных трансакций, познание своих возможностей и существующих ограничений во взаимодействии с другими людьми; осознание и снятие внутренних барьеров и зажимов, меша-

ющих эффективной коммуникации; развитие эмпатической способности понимать ситуативное состояние и прогнозировать поведение другого человека и т.п.

2. *Развитие межличностной чувствительности менеджеров.* В данном случае тренинговые занятия проводятся в так называемых группах «Тренинга сенситивности», в которых ставятся следующие цели: развитие способности к самосознанию и самоанализу, формирование навыка понимания других; развитие способности к пониманию и прогнозированию психологических состояний человека в определенных типовых социально-экономических ситуациях, в которых развиваются организационные, управленческие и межличностные отношения. Сюда же следует отнести цели, связанные с развитием чувствительности участников к групповому процессу и с восприятием полного ряда коммуникативных стимулов, в том числе невербальных и паралингвистических сигналов, получаемых от коммуникаторов, и т.п.

3. *Общее личностное развитие менеджеров.* Эти занятия проводятся в Т-группах «Тренинг личностного роста». При этом в качестве конкретных целей могут выступать: формирование адекватного представления о себе, освоение приемов психологического анализа собственной личности и социально-психологических ситуаций, коррекция негативных личностных установок и диспозиций, снятие внутриличностных конфликтов и т.п.

4. *Развитие самосознания.* Работа в данном направлении может включать: развитие способности к самоанализу и рефлексии; осознание и преодоление стереотипных интерпретаций, возникающих в процессе бизнес-коммуникаций, коррекцию стереотипных интеллектуальных моделей, по терминологии П. Сенге, и т.п.

В качестве *вспомогательных направлений* психологического тренинга можно выделить следующие:

5. *Развитие психических процессов:* развитие креативного дивергентного мышления; развитие памяти посредством овладения приемами мнемотехники; развитие внимания и сенсорной наблюдательности и т.п.

6. *Улучшение субъективного самочувствия и укрепление психофизиологического состояния менеджеров.* В литературе по психологии управления эта цель относится к общей проблеме, получившей название «синдром хронической усталости» или «синдром менеджера», о чем говорилось в предыдущем разделе. Сюда также относятся: развитие способности эмоциональной и поведенческой саморегуляции, повышение стрессоустойчивости, овладение навыками релаксации и регулирования мышечного тонуса и т.п.

7. *Обеспечение оптимального функционирования групп, таких как коллектив руководителей, производственные коллективы, штаб-квар-*

*тиры организаций, дирекции.* Работа этих тренинговых групп может быть направлена на: разрешение внутригрупповых конфликтов и снятие психоэмоциональных напряжений, возникающих в рабочих группах в процессе выработки и принятия стратегических управленческих решений. Сюда же относится такая цель, как освоение социальных и профессиональных ролей.

Психологический тренинг менеджеров строится в соответствии с определенными *принципами*, т.е. теми основными исходными положениями, которыми нужно руководствоваться при проведении тренинговых занятий.

Анализ научных данных и результатов тренинговой деятельности позволил подразделить принципы психологического тренинга следующим образом: организационные принципы, принципы создания благоприятной среды тренинга, поведенческие и этические принципы организации тренинговых занятий.

При организации психологического тренинга необходимо принять во внимание следующие этические принципы:

- *принцип конфиденциальности.* Он подразумевает, что информация о происходящем в тренинговой группе, касающаяся любого из ее участников, не должна выноситься и обсуждаться с кем бы то ни было за пределами группы. Соблюдение данного принципа является необходимым для формирования доверительных отношений в группе и создания атмосферы, способствующей самораскрытию ее участников;
- *принцип минимизации ущерба.* Соблюдение данного принципа предотвращает возможность нанести ущерб и ухудшить психосоматическое состояние члена группы со стороны ведущего или других участников тренинга. Ведущий отвечает за все происходящее в тренинге, и в процессе ведения занятий в группе должен исходить в первую очередь из принципа «не навреди», что требует от него высокой межличностной чувствительности и профессионализма;
- *принцип соответствия заявленных целей тренинга его содержанию.* Данный принцип подразумевает, что ведущий в процессе тренинга должен последовательно придерживаться целей, заявленных в начале тренинга. Но при этом надо иметь в виду, что иногда в процессе тренинга может возникнуть необходимость, по желанию отдельных участников или в силу объективных обстоятельств, изменить некоторые цели и первоначальный план тренинга. При этом, разумеется, ведущему следует учитывать тот факт, что нередко желание изменить цели и планы тренинга является защитной реакцией участников. Если же действительно потребуется внести некоторые изменения и провести дополнительную работу с отдельными участниками группы, то ве-

душий может организовать ее либо в режиме персонального консультирования, либо провести психологические процедуры и соответственно переориентировать содержание тренинга. Если необходимость изменений содержания тренинга вызвана объективными причинами, то ведущий может внести изменения в содержание тренинга, но только после обсуждения в группе и принятия нового плана всеми участниками. Однако следует иметь в виду, что здесь возникает опасность того, что некоторые члены группы могут расценить этот шаг как показатель недостаточной компетентности ведущего.

Рассмотрим теперь, в чем заключаются *роль и функции ведущего* тренинга организационного поведения. Личностные особенности, профессиональные знания, умения и опыт специалиста, ведущего тренинг, являются в определенном смысле средством развития как личности каждого участника, так и группы в целом. В конечном итоге индивидуальный стиль ведущего группы в совокупности с его знаниями и опытом определяют успешность групповой работы. Упражнения, ролевые игры и все используемые психологические техники и приемы являются не более чем инструментом в руках мастера. Результат применения этих инструментов зависит в первую очередь от личности ведущего, от его профессионализма, и только во вторую очередь — от «качества» этих «инструментов». И здесь не важно, какого психологического направления или какой психологической школы тренер придерживается. Именно ведущий занятия тренер как профессионал и как личность определяет успешность работы. Ему нужно точно представлять, что он делает, какой результат ожидает и что может произойти с этим результатом. Это особенно важно в группах с доминирующей ролью руководителя. При этом позиция ведущего, его стиль и методы работы в группе не обязательно должны быть однообразными в течение всего тренинга. Они могут изменяться в зависимости от потребностей участников, групповой ситуации и уровня развития группы.

В процессе психологического тренинга тренер выполняет несколько функций:

1. *Руководящая функция.* Тренер определяет цели Т-группы, разрабатывает и организует осуществление соответствующей тренинговой программы действий, устанавливает нормы и правила поведения в группе, обеспечивает методическое сопровождение занятий. Степень выраженности руководящей позиции тренера задается формой проведения тренинга и индивидуальным стилем руководства. Но ведущая роль тренера не должна вести к снижению активности участников и позволять им переложить всю ответственность за реализацию программы тренинга исключительно на него.

2. *Аналитическая функция.* Тренер проводит анализ результатов, достигнутых с помощью тренинга, обобщает их и комментирует происходящее в группе.

3. *Экспертная функция.* Тренер совместно с участниками разбирает и оценивает сложившуюся в Т-группе ситуацию. Кроме того, тренер в процессе индивидуальной работы с каждым участником помогает ему оценить собственное поведение и понять, как оно повлияло на других членов группы.

4. *Организационно-посредническая функция.* В литературе эту функцию считают основной в деятельности тренера. В данном случае он выступает в роли фасилитатора, который может и должен вмешиваться в групповые процессы, когда группа испытывает затруднения в поисках решения возникающих в процессе тренинга проблем. В задачи фасилитатора входит также разрешение групповых и межличностных конфликтов.

**Этапы психологического тренинга.** Процесс психологического тренинга организационного поведения развертывается во времени поэтапно. Высший управленческий персонал участвует в составлении делового кредо организации. По аналогии с этим, на подготовительном этапе тренинга каждому участнику предлагают составить аналог делового кредо организации — так называемое личное кредо, или план собственного профессионального и личностного развития<sup>1</sup>. Слушатели переходят к составлению личного кредо, опираясь при этом на общую концепцию развития своей организации, отраженную в ее деловом кредо. Важность этой процедуры в психологическом тренинге можно подтвердить и тем обстоятельством, что целеполагание относится к стратегическим функциям руководства организацией.

Можно предложить усложненный вариант составления личного кредо, объединив предложения и рекомендации С. Кови, М. Вудкока и Д. Фрэнсиса<sup>2</sup>, П. Друкера<sup>3</sup> и Н. Энкельманна<sup>4</sup>. Все, участвующие в психологическом тренинге должны ответить на такие вопросы, заданные в письменном виде:

1. *Каким я хочу быть?* Здесь нужно описать жизненные цели, какими менеджер видит перспективы своего личностного развития, смысл своей деятельности и свое предназначение, профессиональный и квалификационный уровень, систему ценностей и убеждений.

---

<sup>1</sup> Кови С. Семь навыков высокоэффективных людей: Пер. с англ. — М.: Вече — Персей — АСТ, 1997.

<sup>2</sup> Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер: Пер. с англ. — М.: Дело, 1991.

<sup>3</sup> Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: Пер. с англ. — М.: Вильямс, 2007.

<sup>4</sup> Энкельманн Н.Б. Власть мотивации. Харизма. Личность. Успех: Пер. с нем. — М.: Интерэксперт, 1999.

2. *Кем я хочу быть?* Необходимо указать, на какую роль и должность в организации претендует менеджер в настоящем и будущем, каков его желаемый социальный статус и жизненные планы.

3. *Что я должен сделать и что я способен совершить* для достижения своих целей и жизненных планов? Здесь важно описать те средства и способы, с помощью которых менеджер намеревается достигнуть намеченных целей и реализовать свои жизненные планы, тут же следует отметить свой возможный вклад в организационное развитие, в достижения и будущие результаты деятельности.

При составлении личного кредо слушателям предлагалось дать ответы также на следующие дополнительные вопросы, задав их самому себе:

Кто я: ведущий или ведомый, лидер или только добросовестный последователь?

Способен ли я оказывать целенаправленное влияние на других людей и помогать им изменять свою жизнь?

Могу ли я служить примером для других людей?

Всегда ли я помню о тех, кто рядом со мной?

Всегда ли мне хватает здравого смысла, проницательности, самообладания и понимания других людей?

Насколько для меня важна моя организация, ее престиж, размеры, репутация, устойчивость?

Все ли мои привычки и положительные, и желательны, от каких из них мне следует избавиться в первую очередь?

Знаю ли я все свои недостатки?

Умею ли я правильно оценивать свои сильные стороны?

Способен ли я прислушиваться к советам других людей?

Способен ли я признавать собственные ошибки и брать на себя ответственность за все свои поступки?

Способен ли я содействовать успеху подчиненных и искренне радоваться их достижениям?

Какого профессионального положения в организации я хочу добиться?

Обеспечивает ли организация свободу творчества, имеются ли у меня возможности для проявления инициативы?

Результаты многих проведенных исследований по составлению личного кредо говорят о том, что испытуемые достаточно полно отвечают на все эти вопросы, кроме одного. Большинство участвовавших в обследовании менеджеров не представляют себе, что они *должны сделать* конкретно, чтобы достичь поставленных целей. Тогда, чтобы исправить положение, им после обсуждения ответов дается еще один список с наводящими вопросами:

Какими талантами я обладаю?

Каков мой стиль работы?

Что я должен делать прямо сейчас, чтобы добиться того, чего хочу?

Кроме того, при разборе деловых ситуаций, или «кейс-стади», вопрос «Что я должен делать?» можно конкретизировать, разбив его условно на три:

Что и как нужно делать в данной ситуации?

Что я могу сделать для решения поставленной задачи, учитывая мои способности, стиль работы, квалификацию?

Каких результатов надо немедленно достичь, чтобы добиться желаемых перемен?

Ответив на все поставленные вопросы, менеджер сможет яснее представить себе, где его настоящее место, каковы его возможности на данный момент и каких целей он должен достигнуть в будущем. Но самое главное состоит в том, что теперь он может осознанно понять, какую помощь в модификации организационного поведения ему следует ожидать от тренера.

Составление личного кредо является хотя и обязательной, но недостаточной процедурой психологического тренинга. Чтобы помочь слушателю увидеть свои сильные и слабые стороны и наметить с ним окончательно программу психокоррекции в процессе психологического тренинга, необходимо перейти к следующему этапу психодиагностического обследования. Кроме того, в качестве психодиагностических испытаний дополнительно вполне возможно применение игровых методик с видеозаписями разыгрываемых игровых ситуаций (видеотренинг).

Следует отметить, что, если после анализа и обсуждения вместе с тренером полученных на подготовительном этапе результатов значительная часть слушателей заявляет об отказе от дальнейшей работы, это может поставить под подозрение их профессиональную пригодность, либо считать, что они достигли «потолка» в своем служебном росте и не желают что-либо изменять ни в себе, ни в организации, что опять-таки свидетельствует об их ограниченных возможностях инициировать процессы организационных изменений на своих предприятиях и активно участвовать в них.

Согласно Дж. Скотт, каждый из нас проходит в формировании «Я-концепции», или образа самого себя, три стадии. Соответственно этому она предлагает сценарный метод индивидуального психологического тренинга, в основу которого заложен простейший, по сравнению с усложненным вариантом С. Кови, вариант личного кредо. Дж. Скотт советует менеджеру:

1. Определите, что вы хотите изменить в себе или каким вы хотите стать; спросите себя: как бы я хотел измениться (например, стать более уверенным в себе, более внимательным, добрым, коммуникативным и т.п.).

2. Используйте метод составления мысленного сценария, чтобы представить себя в новой жизненной роли. Это должно стать фундаментом всех последующих изменений вашей личности — таким образом вы создаете для себя обновленную индивидуальность, т.е. новую мысленную модель самого себя. Затем многократно мысленно отрепетируйте эту роль, — вживаясь в нее, вы постепенно придадите реальность этому образу и со временем сможете по-другому смотреть на себя и действовать в реальном мире.

3. Начинайте претворять свой новый сценарий в жизнь; стремитесь к тому, чтобы постоянно действовать в своем микросоциальном окружении сообразно вашей роли и вашему образу, который вы создали для себя; не забывайте постоянно контролировать себя<sup>1</sup>.

Заметим, что при всем достоинстве этого предложенного Дж. Скотт сценарного метода индивидуального психологического тренинга, в нем обнаруживаются по меньшей мере два недостатка. Во-первых, каждому из нас приходится играть не одну, а множество ролей в социальных взаимодействиях, адаптируясь к требованиям ситуации и психологическим особенностям ее участников. Ригидное исполнение одной и той же роли, безотносительно к ролевым ожиданиям и ролевым представлениям других лиц, вступивших с нами в контакт, обязательно приведет к конфронтации и конфликтам. Во-вторых, самоконтроль — это само по себе сложнейшее умение и практический навык, которыми должен обладать эффективный менеджер, так что сначала нужно научиться контролировать себя, а уж затем приступать к тренировкам по сценарному методу Дж. Скотт. С учетом этих замечаний рекомендуется слушателям дополнительно заняться индивидуальным психологическим тренингом уже после окончания основных тренинговых занятий в Т-группах.

На следующем этапе слушатели переходят к так называемым *психогимнастическим упражнениям*. В научной литературе получили распространение различные психогимнастические методики, из них мы выбрали для практического применения методику, предложенную К.С. Станиславским, которая, несмотря на свою доказанную эффективность, до сих пор крайне редко использовалась в работах по психологии менеджмента. Психогимнастические упражнения позволяют повысить уровень открытости, доверия, групповую сплоченность, снизить эмоциональную напряженность и другие негативные факторы, провоцирующие «синдром менеджера». С их помощью осуществляется один из необходимых, но, разумеется, недостаточных способов психокоррекции личности каждого участника группы.

---

<sup>1</sup> Цит. по: Малинин Е.Д. Философия жизненного успеха. — М.; Воронеж: МОДЭК, 2004.

Кроме того, эти упражнения служат «мостиком» для перехода к последующим этапам тренинга.

Содержанием следующего этапа тренинга является психодиагностика. Здесь используются тестовые и частично игровые методики. Данные, полученные в ходе тестовых испытаний, могут служить показателями входного контроля. Те же самые тесты предлагаются участникам тренинга по окончании занятий. Полученные оценки рассматриваются как показатели выходного контроля.

Данный этап заканчивается персональным консультированием, разумеется, по желанию каждого участника тренинга. Консультант сообщает ему результаты тестирования, представленные на графике в виде «профиля личности», и дает советы по дальнейшей работе над исправлением обнаруженных слабых мест. Это служит основанием для включения в состав той или иной Т-группы.

На основном этапе психологического тренинга проводятся процедуры, направленные на развитие именно тех качеств, которым посвящено данное занятие. Здесь используются тренинговые процедуры, связанные с приобретением релевантных знаний, формированием умений и навыков руководства совместной деятельностью, с развитием перцептивных способностей, социальных установок, формированием индивидуальных шкал терминальных и инструментальных ценностей, по М. Рокичу, с развитием системы навыков и умений межличностных коммуникаций. Мы рекомендуем дополнить процедуры психокоррекции личности методиками, элиминирующими психосоматические проявления «синдрома менеджера», включая методики аутотренинга, релаксации, медитации, суггестивной психотерапии, использование фармакологических, в особенности психотропных средств, методы сочетанной психофармакологической терапии. С этой целью необходимо будет прибегнуть к помощи врача-психотерапевта или специалиста с медицинским образованием.

Заключительный этап психологического тренинга, как правило, состоит из двух частей. В первой части проводится обсуждение того, чего участникам Т-групп удалось достичь на занятиях. Основное внимание уделяется тому, что нового получили члены группы: новые знания, новые практические умения, новый опыт и новые навыки работы. Тренеру важно получить представление о том, как участники оценивают общую организацию занятий, какие пожелания для ее усовершенствования они высказывают. Во второй части заключительного этапа организуется обмен пожеланиями по дальнейшему продолжению тренинга, включению в программы занятий новых целей и методик персонал-технологий.

**Эффект психологического тренинга организационного поведения.** Анализируя вопрос об эффекте тренинга, можно сделать вывод,

что, несмотря на различные концептуальные подходы, представители разных научных школ в психотерапии выделяют стандартный набор изменений, которые обычно происходят с участниками в процессе тренинга. Предлагается разделить достигаемые эффекты психологического тренинга, разумеется, с некоторой степенью условности, на психологические, социально-психологические и экономические.

1. *Социально-психологический эффект.* В первую очередь в результате тренировки межличностных взаимодействий развиваются коммуникативные способности, оптимизируются навыки межличностного общения, самопознания и приемы межличностного оценивания, т.е. восприятия человека человеком. Участники Т-группы осваивают эффективные методы руководства, стиль и функции руководства, включая функции представительства, несения ответственности, организации и координации совместной деятельности людей, а также практические умения и навыки неформального лидерства в малых социальных группах. Особый вклад в достижение социально-психологического эффекта тренинга получается за счет усвоения участниками Т-группы закономерностей и приемов ролевого поведения.

2. *Психолого-педагогический эффект.* Данный эффект достигается за счет улучшения психологической компетентности, овладения социально-адекватным типом общения, развития умения ориентироваться в социальных ситуациях, умения самопознания и эмпатии, снятия психологических барьеров и механизмов самозащиты, развития креативного дивергентного мышления, приобретения навыков социальной перцепции и умений прибегать к аутентичным приемам общения в соответствующих социальных контактах. К этому эффекту следует отнести также развитие организаторских способностей, включая волевую, эмоциональную и интеллектуальную стрессоустойчивость, ситуативную интернальность, по Дж. Роттеру, толерантность, способность к саморегуляции и адекватный личностно-квалификационному потенциалу данного лица уровень притязаний.

Тренинг также способствует овладению приемами невербального общения, паралингвистическими «языками общения», осуществляемыми посредством мимики, жестов, движения, интонаций. Научившись распознавать коммуникативные сигналы, участник тренинга совершенствует восприятие реакций «значимых других», что имеет принципиальное значение для правильной регуляции организационного поведения.

3. *Экономический эффект тренинга.* Помимо перечисленных выше качественных характеристик эффекта психологического тренинга можно предложить ввести также и количественный показатель его экономической эффективности. Этот показатель можно вычислить по данным входного и выходного контроля личностно-квалифика-

ционных параметров участников Т-групп с учетом затрат на проведение тренинга. Контрольные замеры делаются до начала и после завершения тренинга. Следует иметь в виду тот факт, что интерпретация данного показателя имеет свои особенности, а именно: низкое значение показателя экономической эффективности тренинга может характеризовать как неэффективность процесса тренинга, например, из-за несовершенства используемых технологий или некомпетентности тренера, так и низкую профессиональную пригодность испытуемого, но при этом указывать на гипотетически высокий уровень его пригодности в других сферах профессиональной деятельности.

К общим признакам инновационных персонал-технологий, предназначенных для обучения менеджеров, относятся:

- использование модифицированных психолого-педагогических концепций психологического тренинга;
- расширение предметной области тренинга топ-менеджеров;
- специфические формы конечных экономических и социальных результатов деятельности топ-менеджеров, которые достигаются с помощью инновационных персонал-технологий тренинга;
- специальные и профессиональные умения и навыки преподавателей и тренеров, необходимые для проектирования и применения инновационных персонал-технологий тренинга;
- профессиональные умения и навыки топ-менеджеров и их личностные качества, на развитие которых направлены инновационные персонал-технологии тренинга;
- новые методы проектирования и преобразования инновационных технологий, персонал-технологий тренинга топ-менеджеров;
- особые формы ресурсного обеспечения инновационных персонал-технологий тренинга топ-менеджеров;
- технологии управления процессом тренинга топ-менеджеров, включая в том числе инновации, связанные с изменением методов планирования и финансирования тренинга;
- маркетинговые инновации, направленные на изменение системы маркетингового исследования рынка тренинговых услуг и продвижения инновационных персонал-технологий на новые сегменты этого рынка;
- процессы модернизации организационной структуры управления процессом тренинга, включая модификацию прав и ответственности преподавательского состава и тренеров.

Инновационность предлагаемых технологий тренинга заключается, в частности, еще и в том, что в них используется одно из новейших течений в теории организационного поведения, основанное на идее эмоционального развития руководителя. Специалисты по теории управления человеческими ресурсами и организационному по-

ведению обнаружили еще один фактор успеха в бизнесе и менеджменте, и этот фактор — *эмоциональная компетентность*. Стоит заметить, что факт внутренней связи эмоций, интеллектуальной и моторной деятельности был давно известен психологам, но управленцы обратили на него внимание совсем недавно. Эмоциональная компетентность — это способность человека воспринимать, давать оценку и управлять своим эмоциональным состоянием и эмоциями окружающих.

В теории «эмоционального интеллекта» понятие «эмоциональный лидер» получило расширительное толкование. Это человек, который отличается не только профессиональным мастерством и проницательностью, но и умением налаживать контакты с людьми: вдохновлять, воодушевлять, пробуждать азарт, состязательность, инициативу, креативность, лояльность, добросовестность и преданность делу. Экспериментально доказано, что для руководителя «*эмоциональный интеллект*» (англ. *emotional intelligence*), измеряемый коэффициентом эмоционального развития (*EQ*), как минимум вдвое важнее обычного *IQ* (коэффициент интеллекта, англ. — *intelligence quotient*)<sup>1</sup>. Все эти соображения позволили включить в инновационные персонал-технологии методики развития эмоциональной компетентности.

Заметим, что в состав инновационных персонал-технологий входят также методики тренировки умений погашать феномены психопатологий коллективной деятельности, таких как *моббинг* (коллективный психологический террор, травля в отношении кого-либо из работников со стороны его коллег, подчиненных или начальства, осуществляемые с целью заставить его уйти с места работы) и *буллинг* (регулярное негативное поведение одного работника по отношению к другому или к целой группе работников; включает различные придирки по мелочам, часто совершенно необоснованные, негативную оценку работы или отказ от какой-либо оценки, стремление изолировать работника или группы работников от остальных, распускание грязных слухов и сплетен). Кроме того, туда же вошли и приемы психосоматической тренировки на основе теории имиджеологии В.М. Шепеля, идей и приемов психофизиологической теории К.С. Станиславского. В этих тренировочных занятиях рекомендуется широко использовать методики видеотренинга и аутотренинга.

Тренинг должен быть организован в соответствии с основными функциональными обязанностями, возлагаемыми на высший управленческий персонал. К ним относятся: разработка стратегии организации, воспитание подчиненных, создание эффективной команды,

---

<sup>1</sup> Кетс де Врис М. Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.

исполнение представительских функций во внешней среде, мотивация персонала, управление проектами, регулирование конфликтных ситуаций, ведение деловых переговоров, делегирование функций и полномочий<sup>1</sup>.

*Разработка стратегии организации* включает в себя формулировку миссии и системы целей организации, ее философии и идеологии, а также разработку механизмов реализации стратегии.

*Психолого-педагогические задачи воспитания* представляют собой комплекс психолого-педагогических воздействий на личность работника с целью коррекции и адаптации к корпоративной культуре, целям и стратегиям организации.

*Создание эффективной команды* предполагает переход от административно-директивных методов управления к методам командной работы, что требует формирования на основе психологических закономерностей групповой динамики сплоченной общими интересами команды единомышленников.

*Представительство во внешней среде* является одной из важнейших, но малоисследованных функций менеджера, которому часто приходится выступать в роли политика и дипломата при коммуникациях с различными контрагентами во внешней социально-экономической и институциональной среде.

*Мотивация персонала* — эту тактическую функцию руководства, в отличие от стратегической функции воспитания, менеджеры осуществляют путем создания системы стимулов, поощрения и штрафов, а также применяя формальные и неформальные институциональные нормы, регулирующие организационное поведение работников в соответствии с целями организации.

*Управление проектами* выполняется традиционными методами проджект-менеджмента и включает в себя организацию деятельности проектной команды, разработку альтернативных вариантов проекта, экспертизы и выбор наилучшего варианта проекта, согласование, утверждение, организацию выполнения и внедрение проекта.

*Управление конфликтными ситуациями* подразделяется на диагностику и профилактику конфликтных ситуаций, создание условий по устранению причин и снижению последствий организационных конфликтов.

В психологическом плане основной целью *ведения деловых переговоров* является достижение приемлемого консенсуса с контрагентами, клиентами, заказчиками и другими стейкхолдерами.

*Делегирование функций и полномочий* — передача функций управления, властных полномочий и ответственности другому лицу, преимущественно подчиненным — применяется обычно как средство

---

<sup>1</sup> Виханский О.С. Стратегическое управление. — М.: Экономистъ, 2008.

децентрализации управления, когда руководитель передает свои функции и полномочия на нижние уровни управления.

Психологические тренинги направлены прежде всего на развитие организаторских способностей и других важнейших менеджерских личностных качеств менеджеров. Напомним, что все личностные качества представляют собой кластеры психологических структур личности, в понимании И.В. Вачкова<sup>1</sup>. При этом, какую бы из известных типологий личности мы ни приняли за основу анализа профессиональных особенностей менеджера, выделяя индивидуальные психологические структуры, свойства личности, черты характера или психологические и профессиональные качества менеджера, оказывается, что нельзя строго определенным образом разделить их на самостоятельные, независимые элементы<sup>2</sup>.

Все известные определения *качеств личности* представляют собой диффузные, пересекающиеся по своему смысловому содержанию понятия, причем одно понятие может включать в себя другие, целое состоит из взаимозависимых частей, а части, в свою очередь, содержат элементы друг друга и несут в себе отражение целого. Поэтому в любой ситуации человек действует под влиянием сложного ансамбля, или кластера качеств.

Отсюда следует, что ни одно из личностных качеств руководителя не имеет абсолютного значения. Более того, одна и та же черта характера в зависимости от обстоятельств и ситуации может расцениваться либо как положительная, либо как отрицательная<sup>3</sup>. Например, то, что обычно считается решительностью, в некоторых ситуациях может быть воспринято как упрямство, а в других — как бесшабашность; то, что при определенных обстоятельствах является смелостью и предприимчивостью, при других может оказаться легкомысленностью и самоуверенностью. Аналогично не всегда удастся определить, где кончается сговорчивость, уступчивость и толерантность, а где начинается подхалимство и соглашательство, где кончается твердость и начинается наглость.

Если же исследователи предлагают говорить о комплексе или целостной системе взаимосвязанных качеств личности, которые позволяют их обладателю стать эффективным руководителем, то сразу возникает проблема их пропорций: какой оптимальный удельный вес тех или иных качеств должен быть обнаружен в структуре личности эффективного менеджера? Обобщая перечни менеджерских качеств по литературным источникам, следует иметь в виду, что на

<sup>1</sup> Вачков И.В. Основы технологии группового тренинга. — М.: Ось-89, 1999.

<sup>2</sup> Фаткин Л.В. Парадоксы менеджмента. — М.: Главная редакция международного журнала «Проблемы теории и практики управления», 2002.

<sup>3</sup> Росс Л., Нисбет Р. Человек и ситуация. Уроки социальной психологии: Пер. с фр. — М.: Аспект Пресс, 1999.

самом деле речь всегда идет о кластерах взаимосвязанных структурных компонентов личности.

В теории и практике психологического тренинга, предназначенного для высшего управленческого персонала, наметились два подхода к организации занятий:

- используемые персонал-технологии направлены на тренировку только одного из личностных качеств, релевантных тому или иному виду профессиональной деятельности менеджера<sup>1</sup>;
- тренируются структуры ролевого поведения при решении какой-либо одной из выделенных нами типовых управленческих задач. В этом случае в работу включаются одновременно знания, способности, навыки, умения, т.е. целостные кластеры личностных качеств менеджера.

Следует специально напомнить об особенностях организации современной системы бизнес-образования, где используются активные методы обучения менеджеров планам и структурам организационного поведения. Рекомендуется позаботиться о комплексном дидактическом построении занятий, в котором с лекционными занятиями и обычными для бизнес-школ игровыми методиками типа «кей-стади» органично соединяются психодиагностика, персональное консультирование и психологический тренинг. Для ролевых игр по решению перечисленных в начале данного раздела типовых управленческих задач, возлагаемых на менеджеров, были специально подобраны психологические тренинги организаторских способностей и профессиональных качеств менеджеров.

Например, в деловой игре «*Разработка стратегии организации*» психологический тренинг направлен прежде всего на развитие креативности, как индивидуальной, так и групповой. Методики тренинга креативности, или дивергентного мышления, построены на концепциях М. Микалко<sup>2</sup> и Эд. де Боно<sup>3</sup>. Заметим, что именно групповой креативности обычно добивается фасилитатор при решении управленческих проблемных ситуаций методом «мозгового штурма». Кроме того, психологический тренинг в данном случае преследует цель развития эмоциональной компетентности, а также стратегического мышления и его этического компонента.

К «*Психолого-педагогическим задачам воспитания подчиненных*» относится тренинг таких качеств, как общая и управленческая культура, эмоциональная компетентность, контактность, органичность, стрессоустойчивость.

---

<sup>1</sup> См.: Карпов А.В. Психология менеджмента. — М.: Гардарики, 2007; Микалко М. Тренинг интеллекта. — СПб.: Питер, 2000; Сидоренко Е. Мотивационный тренинг. — М.: Речь, 2006; Вачков И.В. Основы технологии группового тренинга. — М.: Ось-89, 1999.

<sup>2</sup> Микалко М. Тренинг интеллекта: Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2000.

<sup>3</sup> Боно Э. де. Латеральное мышление: Пер. с англ. — СПб.: Питер, 1997.

Что касается задачи «Создание эффективной команды», то с ней соотносятся такие менеджерские качества, как лидерство (имеются в виду качества делового и эмоционального неформального лидера социальной контактной группы), эмоциональная компетентность, контактность, толерантность, органичность, стрессоустойчивость.

С задачей «Представительство во внешней среде» соотносятся: лидерство (качества имиджевого и хабитального лидера), проницательность (по Кэттеллу), органичность (артистичность), стрессоустойчивость, эмоциональная компетентность, ораторские способности (владение искусством риторики).

С задачей «Мотивация персонала» соотносятся: справедливость, эмоциональная компетентность, психологическая компетентность.

С задачей «Управление проектами» соотносятся: лидерство, эмоциональная компетентность, контактность, органичность, стрессоустойчивость, представительность.

С задачей «Управление конфликтными ситуациями» соотносятся: креативность, эмоциональная компетентность, психологическая компетентность, лидерство.

С задачей «Ведение деловых переговоров» соотносятся: эмоциональная компетентность, психологическая компетентность, контактность, органичность, стрессоустойчивость.

В деловой игре «Делегирование функций и полномочий» вступают в действие такой софт-фактор, как доверие, и такие качества, как инструментальное лидерство, ответственность, проницательность, эмоциональная компетентность.

Рассмотрим возможные варианты группового тренинга ролевого поведения при решении типовых управленческих задач. Отметим прежде всего что, приступая к тренинговым занятиям, важно соблюсти следующие методические предпосылки и условия организации тренинга:

1. Кто бы ни выступал в роли ведущего или бизнес-тренера, от него нельзя требовать, чтобы он безукоризненно владел всей совокупностью необходимых знаний и умений эффективного менеджера. В действительности личностно-профессиональный потенциал многих его учеников может намного превышать возможности тренера; но главная задача тренера не демонстрация приемов эффективного руководства организационным поведением, да еще в аудиторных условиях, но — организация тренировочного процесса. Кроме того, тренер должен наладить такие взаимодействия и взаимоотношения между участниками Т-группы, чтобы способствовать возникновению условий для интенсивного обмена личным опытом учащихся друг с другом. В данном случае как нельзя более уместным будет прибегнуть к ланкастерскому методу взаимного обучения, когда старшие и лучше подготовленные учащиеся, выступая в

роли наставников, обучают младших. При такой организации тренинговой группы удастся создать условия для непосредственной передачи неформализуемого личностного знания, а дополнительно к этому Т-группа поможет каждому учащемуся критически оценить свои наличные знания и практический опыт их применения в практике руководства<sup>1</sup>.

2. Важным условием эффективности тренинговых занятий является так называемая *экстенциональная ориентация* учащихся. Это одно из фундаментальных понятий К. Роджерса, одного из представителей феноменологического направления в теории гуманистической психологии. Оно означает открытость опыту, способность понимать причины допущенных ошибок, избавиться от влияния механизмов психологической самозащиты и учиться на собственном опыте. Во многом этот термин близок к ситуативному интернальному локусу контроля, согласно концепции психологии ответственности<sup>2</sup>. Наличие экстенциональной ориентации может быть в первом приближении оценено с помощью предложенного в НИИ им. В.М. Бехтерева метода психодиагностического исследования многомерного профиля личности по уровням субъективного контроля в виде модифицированной шкалы «интернальности-экстернальности» Дж. Роттера<sup>3</sup>.

3. При организации тренинга обязательно нужно использовать психолого-педагогические принципы андрагогики, предложенные М.Ш. Ноулсом<sup>4</sup>. Согласно принятой специальной комиссией ЮНЕСКО концепции непрерывного образования, деятельность человека в любой из сфер общественной жизни будет продуктивной лишь при том условии, что он не только хорошо овладеет профессиональными умениями и навыками, но и сможет достичь достаточно высокого уровня развития в культурном, нравственном и психологическом отношениях<sup>5</sup>. Весьма важно то обстоятельство, что при правильной организации системы непрерывного образования в ней идет, согласно эпигенетической теории развития Эрика Эриксона, контролируемый, целенаправленный процесс формирования «самотождественности Я». Конечной целью образования в системе непрерывного обучения и в такой ее разновидности, как современная система бизнес-образования, является формирование личности, активно, ком-

<sup>1</sup> Полани М. Личностное знание: На пути к посткритической философии: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1985.

<sup>2</sup> Муздыбаев К. Психология ответственности. — Л.: Наука, 1983.

<sup>3</sup> Лучшие психологические тесты для профотбора и профориентации. — Петрозаводск: Петроком, 1992. — С. 8.

<sup>4</sup> Knowles M.S. The Modern Practice of Adult Education. From Pedagogy to Andragogy. — Chicago, 1980.

<sup>5</sup> Apprendre à être. — Paris, Unesco. — 1972.

петентно и эффективно участвующей в экономической, социальной и личной жизни<sup>1</sup>.

Добавим, что если в модуль *MBI*, являющийся составной частью учебных планов в системе бизнес-образования, будут включены практические занятия, в частности тренинги с элементами психокоррекции и психотерапии, то таким образом можно будет в какой-то степени скорректировать недоработки и недостатки как начального, так и высшего образования. Главный и до сих пор не устраненный недостаток — это так называемая репрессивная педагогика, которая у многих людей исподволь воспитывает чувство вины перед учителями, так развивается комплекс неполноценности и некомпетентности из-за невозможности по целому ряду субъективных и объективных причин удовлетворить образовательным стандартам и субъективным требованиям преподавателей. Понятно, что затем все это самым негативным образом сказывается на профессиональной деятельности.

Отметим теперь существенные особенности тренинга взрослых, исходя из принципов, требований и постулатов андрагогики. Прежде всего нужно учитывать высокий уровень критичности обучаемых, их завышенные самооценки и комплекс превосходства, отсюда — их настороженное отношение к тренеру, особенно если он значительно моложе своих учеников. Кроме того, на первых этапах тренинга менеджеры, выступая в роли обучаемых, как правило, склонны прибегать к разнообразным приемам психологической самозащиты, они не готовы признать, или даже вообще отвергают все предлагаемые им сценарии и методики тренинга. Игровые методики кажутся им слишком примитивными, годными разве только для детей, а психодиагностические тесты и предлагаемые для обсуждения психологические ситуации и «кейс-стади» — оторванными от жизни, надуманными и далекими от их повседневных проблем.

Чтобы ведущему завоевать авторитет у членов Т-группы, рекомендуется воспользоваться одним из проверенных на практике способов андрагогики, а именно: предъявив каждому обучаемому профиль его личности, полученный по результатам психодиагностического обследования, указать ему на слабые, недостаточно развитые или акцентированные черты характера, а в дальнейшем в процессе разыгрывания и разбора психологических ситуаций и «кейс-стади» позволить обучаемым самим отмечать допущенные ошибочные решения и неправильные действия. Здесь будет уместно вовремя развернуть групповую дискуссию и прибегнуть, таким образом, к помощи группового влияния, чтобы исключить или хотя бы снизить интенсиональную ориентацию.

---

<sup>1</sup> Змеев С.И. Основы андрагогики. — М.: Флинта: Наука, 1999. — С. 39.

Ведущий во взаимоотношениях с обучаемыми должен строго придерживаться известного дидактического принципа: проявлять безграничное уважение и внимание к учащимся в сочетании со строгой и принципиальной требовательностью к ним. Только при соблюдении этих условий тренинг, осуществляемый с помощью активных методов обучения, и прежде всего ролевых игр, поможет повысить психологическую подготовку менеджеров, сформировать у них необходимые социально-психологические навыки и умения руководства. Тренинг, как замечает Ю.Д. Красовский, помогает менеджерам лучше увидеть и осознать причины собственных ошибок и неиспользованные возможности, которые имеются в работе каждого руководителя<sup>1</sup>. Это очень важное его назначение, но, разумеется, недостаточное. Такие цели достигаются при использовании традиционных методов «кейс-стади», групповых дискуссий и разбора психологических ситуаций. Более ценные результаты дают комплексные инновационные персонал-технологии, а именно это служит твердой основой для усвоения необходимых знаний и формирования навыков и умений руководства организационным поведением.

Как было указано выше, любой тренинг базируется на каких-то научных школах, предлагающих свои концепции, психологические теории и практические рекомендации. Следовательно, любой форме тренинга должны предшествовать лекционные занятия, главная цель которых — повысить психологическую компетентность участников. Один из принципов андрагогики — это необходимость обеспечения практической направленности обучения, что требует увязывать учебный материал, предлагаемый слушателям, с их практикой управленческой деятельности и их личным опытом. В противном случае возникает ситуация, когда тематика учебного материала, преподносимого слушателю в процессе обучения, может показаться ему и интересной, и даже нужной, но, как это все можно использовать на практике, останется ему неясным.

Иными словами, организаторам тренинговых занятий нужно позаботиться о формировании практических навыков и умений у своих подопечных с учетом специфики их управленческой деятельности. Эту задачу проще всего решать, используя методики ансамблевого тренинга, в процессе производственного обучения, когда Т-группа представляет собой какое-либо подразделение или функциональную службу организации, и в нее включаются все работники вместе с руководителем. Разумеется, лучший вариант ансамблевого тренинга — это предприятие, относящееся к малому бизнесу, все работники которого удовлетворяют условию образования малой социальной контактной группы. В крупной компании с организацией

---

<sup>1</sup> Красовский Ю.Д. Мир деловой игры. — М.: Экономика, 1989. — С. 46.

ансамблевой подготовки возникают трудности, этому препятствует, во-первых, дивизиональное строение компании и неизбежные в связи с ним организационные конфликты позиционного типа между службами и подразделениями организации, а во-вторых, наличие техноструктуры, по Д. Гэлбрейту, с ее неформальными групповыми нормами поведения, групповыми интересами и диалектическими противоречиями между неформальными лидерами и официальными менеджерами.

Следовательно, в крупной организации к методам ансамблевого тренинга в ее подразделениях следует прибегать с особой осторожностью, поскольку так можно только обострить имеющиеся в организации позиционные конфликты.

Объективной причиной позиционных конфликтов, как утверждают специалисты по теории конфликтологии, является не только дивизиональное строение крупной организации, но и присущая всем социально-экономическим системам многоцелевая направленность поведения. Интересы производственных подразделений и функциональных служб различны, и поэтому между ними часто возникают антагонистические противоречия и столкновения по поводу распределения ресурсов<sup>1</sup>. Такое положение дел можно исправить, организовав тренинговые занятия в группе. В частности, наилучшие результаты в этом отношении дают методики тренинга командообразования в высшем звене руководства, например, в штаб-квартире, постоянно действующем оперативном совещании или дирекции предприятия.

Свои особенности имеет организация тренинга в школах бизнеса, консалтинговых организациях или центрах подготовки менеджеров. Здесь занятия проводятся в учебных группах, составленных из случайных людей, если это менеджеры из разных предприятий, плохо знакомые друг с другом, а ведь состав и подбор членов Т-группы имеет решающее значение. Некоторые специалисты по психологическому тренингу рекомендуют создавать гомогенные группы, собирая учащихся по одному критерию<sup>2</sup>.

По-видимому, это верно лишь для тренинга какого-либо одного из недостаточно развитых личностных качеств, черт характера или управленческих умений. В этом случае психологическая ситуация или сценарий ролевой игры будут одинаково восприняты всеми членами группы, а ведущему не составит труда передать группе свое понимание, как исправить тот или иной недостаток. В процессе тренинга члены группы могут со своей стороны только обеспечить бла-

---

<sup>1</sup> Фаткин Л.В. Парадоксы менеджмента. — М.: Главная редакция международного журнала «Проблемы теории и практики управления», 2002.

<sup>2</sup> Марасанов Г.И. Социально-психологический тренинг. — М.: Когито-Центр, 2007.

гоприятные условия для обучения, но для того чтобы они смогли поделиться своим собственным опытом оптимального решения проблемных ситуаций, в такой группе нет необходимых условий.

Практика проведения тренинговых занятий свидетельствует о том, что лучшие результаты при проведении ролевых игр, в процессе которых менеджеры приобретают умения эффективно решать стандартизованные управленческие задачи, достигаются в гетерогенных Т-группах, где слушатели могут поучиться друг у друга, а более подготовленные члены группы получают возможность поделиться своим уникальным опытом эффективного руководства.

### **Контрольные вопросы**

1. В чем суть инновационного подхода к совершенствованию системы отечественного высшего управленческого образования?
2. Что понимается под целостной образовательно-тренинговой системой?
3. Что такое «инновационные технологии» в сфере образования?
4. В чем сущность деятельностно-проблемного подхода к обучению менеджеров?
5. Каковы роль и функции современного преподавателя в системе бизнес-образования?
6. Определите понятие и содержание психологического тренинга организационного поведения.
7. Какие методы применяются в процессе психологического тренинга?
8. Укажите основные направления работы в области психологического тренинга менеджеров.
9. Какими этическими принципами следует руководствоваться в ходе психологического тренинга организационного поведения?
10. В чем заключаются роль и функции ведущего тренинга организационного поведения?
11. Опишите основные эффекты психологического тренинга организационного поведения.
12. Какие основные функциональные обязанности менеджеров подлежат развитию с помощью тренинга?

## 6. О МЕТАТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ ПОВЕДЕНИЕМ ЧЕЛОВЕКА В ОРГАНИЗАЦИИ

---

Все направления исследования связанные, с управлением человеческим фактором, так или иначе вписываются в проблематику теории организационного поведения. Однако логика и философия менеджмента, как указывает З.И. Виноградова, нацеливают нас на поиск новых путей изучения человека и различных форм организационного поведения, переходя при необходимости на более высокие уровни абстракции и обобщения такого объекта исследования, как целенаправленная деятельность людей в организации<sup>1</sup>.

Определенные надежды здесь возлагаются на новый методологический подход в экономической науке, получивший название «экономический империализм». Под экономическим империализмом обычно понимают попытки распространить методологию неоклассической экономической теории на изучение процессов и феноменов, традиционно относимых к другим областям научного знания<sup>2</sup>. Этот подход нашел применение во многих достаточно далеких от чистой экономической науки дисциплинах, подтвердив тем самым плодотворность процесса интеграции научных знаний. Здесь уместно привести часто цитируемые учеными слова Р. Бэкона: «Все науки — ветви одного дерева».

В настоящее время наметились пути сближения экономики и теории управления, хотя вселившиеся в исследователей на первых порах надежды на возможные точки сближения этих двух наук пока еще скорее напоминают искрящие контакты. Здесь среди прочих ставится актуальная задача междисциплинарных исследований, направленных на то, чтобы построить модель поведения человека как экономического агента, включенного в систему социально-экономических, политических, психологических и нравственно-этических отношений. Особое значение эта проблема приобретает с развитием институционального и эволюционного подходов в экономике при исследовании закономерностей регулирования организационного поведения экономических агентов с помощью социально-экономических институтов.

Институт, в соответствии с классическим определением Д. Норта, это «правила, механизмы, обеспечивающие их выполнение, и нормы поведения, которые структурируют повторяющиеся взаимодействия

---

<sup>1</sup> См.: Виноградова З.И., Виноградов И.Е., Щербакова В. Е. Логика науки управления. — М.: Мысль, 1998.

<sup>2</sup> См.: История экономических учений: Учеб. пособие / Под ред. В. Автономова, О. Ананьина, Н. Макашевой. — М.: ИНФРА-М, 2000.

между людьми»<sup>1</sup>. Различают социальные и экономические институты. На практике часто социальные институты помимо своих основных функций выполняют и экономические функции, аналогично экономические институты берут на себя также и социальные функции. Поэтому уместно говорить о социально-экономических институтах, к числу которых относят институты рынка в целом, институт социальной политики, институт промышленной политики, институты собственности, ипотеки, банкротства, налогообложения доходов, бартера, биржевой торговли, образования, пенсионного обеспечения, пособий по безработице, бюджетного федерализма, взаимного кредитования, управления имуществом, контрактного найма на работу, ренты и рентоизвлечения и др.<sup>2</sup>

Таким образом, необходимо учитывать, с одной стороны, воздействия институтов на личностные поведенческие характеристики агентов, а с другой — на объективные процессы трансформаций в экономической и институциональной сферах.

В исследованиях проблемы организационного поведения экономических агентов в условиях действия социально-экономических институтов характерно использование упрощенных локальных моделей человеческой деятельности. Однако это не позволяет адекватно применять такие «одномерные» модели при оценке и прогнозировании поведения экономических агентов, а также при проектировании институциональных механизмов регулирования этого поведения с учетом наиболее существенных социально-психологических характеристик агентов.

Согласно концепции трансформационного процесса Т.И. Заславской, необходимо создание такой конфигурации социальных институтов общества, которая будет способствовать устойчивому функционированию или трансформации общества в желаемом направлении<sup>3</sup>. Поэтому при модернизации институциональной системы экономики России и создании социально ориентированных и экономически эффективных институтов национального хозяйства также необходимо учитывать мотивы и личностные свойства человека, включенного в систему социально-экономических отношений. Одним из существенных недостатков, присущих процессам институционального строительства в России, является *недооценка психологических факторов* при создании новых и модернизации действующих социально-экономических институтов.

---

<sup>1</sup> Норт Д. Институты и экономический рост: историческое введение // THESIS. — 1993. — Весна. — Т. I. — Вып 2. — С. 73.

<sup>2</sup> Клейнер Г.Б. Эволюция институциональных систем. — М.: Наука, 2004. — С. 202–205.

<sup>3</sup> Заславская Т.И. Социетальная трансформация российского общества: Деятельностно-структурная концепция. — М.: Дело, 2002.

Так, в частности, многие действующие социально-экономические институты и принятые в русле их действия нормативно-правовые акты не удовлетворяют принципам социальной справедливости в экономических отношениях. Наиболее ярким примером этого является институт пенсионного обеспечения и федеральный закон о монетизации социальных льгот, фактически ущемивший права многих пенсионеров.

В научной литературе высказывается мнение, что действующие институты, во-первых, не соответствуют современным требованиям цивилизованных рыночных отношений и препятствуют формированию в России экономики инновационного типа, а во-вторых, что институты с их нормами, фиксированными ограничениями и запретами часто вступают в противоречие с принципами социальной справедливости, могут стать причиной роста социальной напряженности и социальной апатии в обществе.

Основываясь на результатах анализа существующих подходов к построению *интегративной модели организационного поведения человека*, включенного в систему социально-экономических отношений, мы покажем ведущую роль психологических факторов в процессах моделирования человеческого поведения, а затем наметим пути построения *метатеории управления поведением человека в организации в условиях действия социально-экономических институтов*. Для построения метатеории управления поведением человека чрезвычайно важно рассмотреть проблему синтеза экономической и управленческой наук. Известны попытки решить эту проблему посредством подхода, получившего название «экономический империализм».

**Экономический империализм и попытки синтеза экономической и управленческой наук.** Идеи, а главным образом методы экономического империализма, распространяются не только на родственные социальные науки, но и на такие, казалось бы, никак не связанные с экономикой, отрасли знаний, как физика или биология. Однако нас интересуют пути сближения родственных научных дисциплин, где интеграционная тенденция действительно проявляет себя в полной мере.

Уже утвердились на стыке нескольких социальных наук и получили признание такие синтетические дисциплины, как экономическая социология, экономическая психология, экономическая кибернетика, психология менеджмента, управленческая антропология, организационное поведение и пр.

В последнее время появилась *управленческая экономика*, которую можно было бы рассматривать как еще одну наглядную иллюстрацию экономического империализма, если бы известные нам книги по этой проблематике не были построены по слишком упрощенным схемам. Авторы этих трудов рассматривают более или менее типичные эко-

номические проблемные ситуации и, ссылаясь на некоторые положения теории управления, предлагают свои способы решения этих, по существу, «кейс-стади», вполне уместных в учебных пособиях, но не содержащих в себе принципиально нового научного знания<sup>1</sup>.

Мы попытаемся, однако, концепции «экономического империализма» противопоставить идею метатеории управления поведением человека в социально-экономических системах. Уже предприняты попытки очертить в первом приближении контуры этой метатеории. Для дальнейшей ее разработки предстоит определить аксиоматику, методологию, концептуальное содержание, понятийный аппарат, предмет и структуру этой новой интегративной научной дисциплины. Но предварительно остановимся на одном из возможных, но плохо разработанных направлений экономического империализма, связанных с попытками ряда исследователей установить взаимосвязи между двумя до сих пор разобшенными науками — фундаментальной экономической теорией и теорией управления; это является неперенным условием дальнейшей разработки теории организационного поведения.

Термин «экономический империализм» был предложен Р. Саутером. Становление и развитие экономического империализма связано с работами Л. Роббинса, который еще в 30-х годах прошлого века изучал человеческое поведение с позиции соотношения между целями и ограниченными средствами их достижения<sup>2</sup>. Однако пальму первенства, как основателя и идеолога этого направления, по праву отдают американскому экономисту Г. Беккеру. Его работы посвящены применению неоклассической методологии экономического анализа для исследования целого ряда неэкономических сфер: образования, семьи, расовой дискриминации, поведения преступников и борьбы с ними<sup>3</sup>.

Дж. Бьюкенен и Г. Таллок дали экономическую интерпретацию политической деятельности в рамках теории общественного выбора, подойдя к ней как к проблеме принятия политических решений и конституционного выбора<sup>4</sup>. Т. Шульц провел экономический анализ проблем образования и демографических проблем<sup>5</sup>. А. Алчян и Г. Демсец использовали в междисциплинарных исследованиях ос-

<sup>1</sup> Фаткина Н.Л. Менеджер в инновационной экономике (начала теории руководства). — М.: Прометей МПГУ, 2009.

<sup>2</sup> Роббинс Л. Предмет экономической науки // THESIS. — 1993. — Т. 1. — Вып. 1.

<sup>3</sup> Беккер Г.С. Человеческое поведение. Экономический подход. — М.: ГУ ВШЭ, 2003.

<sup>4</sup> Бьюкенен Дж., Таллок Г. Расчет согласия. Логические основания конституционной демократии // Бьюкенен Дж. Сочинения. — М.: Таурус Альфа, 1997. — Гл. 6–7, 11.

<sup>5</sup> Schultz T. Investments in Human Capital: The Role of Education and of Research. — N.Y.: Free Press, 1971.

новые положения теории транзакционных издержек<sup>1</sup>. Э. Даунс и Д. Блэк пытались распространить экономический подход на политические<sup>2</sup>, а Р. Фогель и С. Энгерман — на исторические исследования<sup>3</sup>. Д. Хамермеш и Н. Сосс занимались экономическим объяснением явлений суицида<sup>4</sup>.

Р. Познеру принадлежит идея применить экономическую теорию права к интерпретации юридических феноменов на основе критериев оптимизации выбора рациональных решений<sup>5</sup>. Дж. Стиглер разработал новую теорию экономического регулирования, интерпретирующую государственную экономическую политику как результат взаимодействия на политическом рынке между политиками, лоббистами и избирателями<sup>6</sup>. Дж. Хиршлейфер выдвинул идею распространить методы экономической науки в биологии<sup>7</sup>, а Дж. Акерлоф предложил основать «психо-социо-антропо-экономику»<sup>8</sup>.

Все перечисленные выше и многие другие работы по этой проблематике<sup>9</sup> представляют собой не что иное, как яркие примеры классического процесса синтеза и конвергенции научного знания.

Самое простое объяснение этого явления мы находим у С.М. Гуриева, заметившего, что «экономический империализм» возник естественным образом из-за неудовлетворенности самих экономистов состоянием экономической науки, поэтому они обратились к другим дисциплинам, ища в них новые предметы своих исследований<sup>10</sup>. По мнению В.В. Радаева, в длительном процессе профессионализации и размежевания экономических и социальных наук произошло довольно радикальное обособление этих наук от объекта, которым они занимаются. Экономический империализм — этот своеобразный поиск путей сближения, одновременно представляющий собой сис-

<sup>1</sup> Alchian A.A., Demsetz H. The property rights paradigm // *Journal of Economic History*. — 1973. — Vol. 33. — № 1.

<sup>2</sup> Downs A. *An Economic Theory of Democracy*. — N.Y., 1957; Black D. The Rationale of Group Decision-Making // *Journal of Political Economy*. — 1948. — Vol. 56. — № 1. — P. 23–34.

<sup>3</sup> Fogel R.W., Engerman S.L. *The Economic of Slavery // The Reinterpretation of American Economic History*. — N.Y.: Harper and Row, 1971.

<sup>4</sup> Hamermesh D.S., Soss N.M. An economic theory of suicide // *Journal of Political Economy*. — 1974. — Vol. 82. — № 1. — P. 83–98.

<sup>5</sup> Познер Р. Экономический анализ права. — В 2 т. — М.: Экономическая школа, 2004.

<sup>6</sup> Stigler G. *The Citizen and the State: Essays on Regulation*. — Chicago: University of Chicago Press, 1975.

<sup>7</sup> Hirshleifer J. *Economics from a Biological Viewpoint // JLE*. — 1977. — 20 (1).

<sup>8</sup> Akerlof G. *An Economic Theorist's Book of Tales: Essays that Entertain the Consequences of New Assumptions in Economic Theory*. — Cambridge, N.Y.: Cambridge University Press, 1984.

<sup>9</sup> Общий обзор применения экономического подхода в других областях научного знания см.: <http://www.economicus.ru/>

<sup>10</sup> Гуриев С.М. Три источника — три составные части экономического империализма // *Общественные науки и современность*. — 2008. — № 3. — С. 136.

тематические попытки экспансии экономической теории в смежные области, изучаемые социальными науками, служит косвенным проявлением внутреннего кризиса самой экономической теории<sup>1</sup>.

Ему вторит Е.В. Балацкий, заявивший, что к концу XX в. экономике стало не хватать собственного предмета исследования. Вероятно, это говорит о своеобразном конце экономической науки, либо о постигшем ее кризисе на данном отрезке времени. Во всяком случае, это свидетельствует об исчерпании собственных, «внутренних» ресурсов развития экономической науки, когда экономисты, как пишет Балацкий, стали «заползать» в чужие сферы, работать «на подхвате», стараясь вовремя уловить интересные идеи в других науках и окончательно «переварить» их с помощью своего, экономического инструментария<sup>2</sup>.

Однако, на наш взгляд, экономический империализм следует расценивать как проявление общей закономерности развития научного знания, подчиненной гегелевской триаде «тезис-антитезис-синтезис». Обратим внимание на следующее обстоятельство: в публикациях по тематике, относящейся к экономическому империализму, пока еще слабо затрагивалась фундаментальная по своей значимости проблема органической взаимосвязи всех родственных по своему содержанию социальных наук: экономики, правоведения, социологии, психологии, политологии, антропологии, культурологии, этики, теории организации и теории управления социально-экономическими системами. Чтобы понять, что их связывает, уместно вспомнить известный афоризм Фрэнсиса Бэкона: «Все науки ветви одного дерева». Действительно, социальные науки имеют, в сущности, общий объект исследований — это человек и его поведение в социальных системах или, что то же самое, в организациях. Пытаясь расшифровать гегелевскую триаду, историки научной мысли уделяют много внимания фундаментальным процессам дифференциации и интеграции научных знаний, надеясь с их помощью проложить новые пути человеческого познания.

Вероятно, французский естествоиспытатель и философ Андре-Мари Ампер был первым, кто замыслил построить науку о науке, — идея, получившая развитие только в XX в. Занимаясь, по примеру Ф. Бэкона, всеобщей классификацией человеческих знаний, Ампер утверждал, что это помогает рассматривать изучаемые объекты «...под разными углами и открывать новые отношения, без того, быть может, незаметные»<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Радаев В.В. Экономические империалисты наступают! Что делать социологам // Общественные науки и современность. — 2008. — № 5.

<sup>2</sup> Балацкий Е.В. Мировая экономическая наука на современном этапе: кризис или прорыв? <http://vivovoco.rsl.ru/VV/PAPERS/ECCE/BALA.HTM/>

<sup>3</sup> Цит. по: Поваров Г.Н. Ампер и кибернетика. — М.: Советское радио, 1977. — С. 7.

Правда, при знакомстве с работами по экономическому империализму возникает сомнение в том, что прямое использование экономического подхода в социальных и других науках дало в итоге изучения различных форм внеэкономической общественной жизнедеятельности много интересных и практически полезных результатов. К сожалению, несмотря на все затраченные усилия, ученым так и не удалось создать фундаментальную научную теорию управления поведением экономических агентов, в которой так нуждается практика хозяйствования.

Экономисты в поисках нового предмета своих исследований в смежных областях социальных и даже естественно-научных дисциплин, таких как биология, физика, экология и др., решают с помощью экономических методов моделирования и анализа некоторые частные вопросы, но за пределами их исследований так и остается неразрешенной системная проблема человека и его поведения в социально-экономических системах.

В общем процессе конвергенции научных знаний не только экономисты предлагают свои подходы и методы всем остальным наукам, — интенсивно идет и противоположный процесс проникновения в сферу чистой экономики других научных дисциплин. Например, в отечественной экономической науке утвердилось такое направление, как экономическая социология. В ряду ее видных представителей стоят такие ученые, как Т.И. Заславская, Р.В. Рывкина, О.И. Шкаратан, В.В. Радаев, которые своими исследованиями доказали полезность привлечения методов социологии к анализу целого ряда экономических проблем.

Можно привести много интересных примеров плодотворного альянса социологии и экономики, но почему-то никто не говорит о социологическом, а тем более о психологическом империализме, а ведь психологи распространили свое влияние на маркетинг и рекламу, на дизайн и техническую эстетику, на военное и инженерное дело, да и вообще нет ни одной области исследования человеческой жизнедеятельности, где бы мы ни обнаружили присутствие представителей психологической науки. Психологи давно дифференцировались по различным отраслям знания и помогли вызвать к жизни целый ряд синтетических дисциплин — таких как теория социотехнических систем, психология управления, имиджология, ортобиотика, управленческая гуманитарология. Особенно бурно в последние годы развивается экономическая психология, начало которой положил более ста лет назад Г. Тард своей книгой, вышедшей под тем же названием<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> См.: Современная психология: Справочное руководство. — М.: ИНФРА-М, 1999. — С. 566.

Практика хозяйствования убедительно доказала, что неподдающиеся прямому учету обстоятельства, казалось бы, весьма далекие от чисто экономических проблем, во многих случаях принимают решающее значение. Понятно, что учесть и ввести в локальные модели экономической деятельности все эти латентные факторы принципиально невозможно. Об ограниченности таких локальных моделей, отображающих зависимости только между немногими значимыми параметрами, польский обозреватель З. Федецкий очень точно заметил: «Вместо действительности — надуманные жизненные схемы, как модели-протезы, их исследуют, ищут в них ответы, но поиски пульса в любом протезе — безрезультатны»<sup>1</sup>.

Действительно, известные модели социально-экономических систем способны описать зависимости только между весьма ограниченным количеством переменных. А.Н. Олейник цитирует В.С. Автономова, который считает, что «...чем меньше факторов принимается в рассмотрение, тем более определенный теоретический результат (объяснение или прогноз) можно получить»<sup>2</sup>.

Сторонники этой точки зрения игнорируют тот факт, что на самом деле количество релевантных любой хозяйственной ситуации экономических и фоновых факторов превышает все возможности их учета. Этот факт давно подтвержден в теории организации и отвечает таким фундаментальным принципам системных исследований, как многомодельность, многопараметричность и хаососложность. Б. Селигмен упрекает экономистов в том, что они игнорируют многоаспектность экономических феноменов: «В своем стремлении быть по возможности «научными» экономисты игнорируют принцип сложности бытия. Превратив экономическую теорию в «науку в себе», они забыли, что это социальная наука, что экономист должен быть философом, психологом, антропологом, историком, географом, правоведом, так же, как и математиком»<sup>3</sup>.

Такой известный экономист, как Дж. Стиглер, имел смелость заявить, что все экономические теории представляют собой либо априорные утопии, либо апостериорные интерпретации. Ему вторит науковед П. Бак, заявляя, что традиционная экономика — это нереальная наука, а абстрактная «...дисциплина, где речь идет об идеальных рынках, идеальной рациональности и идеальном равновесии. Такой подход является гротескным приближением, которое не может

<sup>1</sup> Федецкий З. Предварительные итоги литературного года // Дружба народов. — 1988. — № 1. — С. 196.

<sup>2</sup> Цит. по: Олейник А.Н. Расширенная версия теоремы Коуза и пределы экономического империализма // Общественные науки и современность. — 2008. — № 4. — С. 4.

<sup>3</sup> Селигмен Б. Основные течения современной экономической мысли. — М.: Прогресс, 1968. — С. 532.

объяснить поведение экономики реального мира... Традиционная экономика не имеет описания этого явления»<sup>1</sup>.

Но при всем этом справедливости ради заметим, что отраслевая и корпоративная экономики накопили большой опыт по решению прикладных инженерных задач, связанных с проектированием и управлением экономическими объектами. В то же время фундаментальная экономическая теория, которая многими рассматривается как рациональное экономическое знание, является результатом «системной интеграции различных теорий и направлений экономической мысли, которые сегодня разъединены и конкурируют друг с другом». Результат рациональной реконструкции — это упорядоченная целостная совокупность научно строгих фундаментальных и прикладных теорий экономики, которая может рассматриваться как рациональная экономическая наука<sup>2</sup>.

Об этом же говорит Б.М. Генкин: «...в литературе 80–90-х годов все настойчивее звучат призывы к системному анализу общества с учетом взаимосвязей экономических, этических, экологических, политических и других факторов». Он показал, что с позиций системного анализа были осуществлены попытки создать «этическую экономику», экологическую экономику, социоэкономику, «экономику с человеческим лицом», философию хозяйства<sup>3</sup>.

Достоинство всех известных нам работ представителей экономического империализма состоит в том, что они *существенно обогатили как методологию науковедения, так и специфические методологии*, присущие самым различным областям научного знания, что позволило ввести экономические критерии и оценки в научные дисциплины, ранее далекие от экономики. В то же время слабой стороной экономического империализма является то обстоятельство, что никому еще так и не удалось, используя экономические методы, создать настолько же практически полезную прикладную синтетическую дисциплину, как, например, астрофизика, биофизика или биохимия. Более того, вне внимания специалистов остается то, что составляет сердцевину предлагаемой метатеории — управление поведением экономических агентов в социально-экономических системах. С этой целью необходимо преодолеть существующий разрыв между экономикой и управлением.

Стоит обратить внимание на то обстоятельство, что ставшие классическими публикации в области экономического империализма и иные научные труды по чисто экономическим проблемам проходят

<sup>1</sup> Цит. по : Хорган Дж. Конец науки. — СПб.: Амфора — Эврика, 2001. — С. 332.

<sup>2</sup> Проблемы рациональности экономических знаний см.: <http://www.reco.ru/edu/ecoknowledge/>

<sup>3</sup> Генкин Б.М. Введение в метаэкономику и основания экономических наук. — М.: Норма, 2002. — С. 2.

мимо капитальной проблемы сближения и методологического синтеза экономической науки и теории управления. Этот вопрос имеет свою давнюю историю. Ортодоксально настроенные экономисты считают, разумеется, без особых на то оснований, что экономика получила статус «науки об управлении», когда в 1615 г. во Франции вышел в свет «Трактат политической экономии» Антуана Монкретьена<sup>1</sup>. Поэтому, с их точки зрения, специалисты по теории управления — это просто самозванцы, плохо знающие экономику, а их модели не заслуживают никакого внимания. Со своей стороны теоретики управления убеждены в том, что все экономические законы и построенные на них абстрактные модели настолько заражены редукционизмом, что не приносят никакой пользы экономистам-практикам.

Попытки преодолеть существующий разрыв между экономической и управленческой науками неоднократно предпринимались, но не увенчались успехом. Интуитивно ясно, что отсутствие тесных контактов между экономикой и управлением существенно тормозит развитие и того и другого. Часто приходится слышать категорические заявления многих ученых, что экономическая наука — это и есть теория управления экономическими объектами, но в то же время некоторые специалисты по теории менеджмента утверждают, что теория управления, о каком бы направлении или школе ни шла речь, — это прикладная эмпирическая дисциплина, не достигшая высокого уровня фундаментальной науки. Большинство теоретиков менеджмента весьма низкого мнения о возможностях экономической теории. Свою позицию они обосновывают ссылками на бесчисленные экономические модели, пораженные методологическим редукционизмом, поскольку, как было сказано, в них находят отражение каузальные зависимости всего лишь нескольких параметров, что весьма далеко от реальности, так как противоречит системным принципам исследования недетерминированных социально-экономических систем<sup>2</sup>.

Некоторые оппозиционно настроенные экономисты склонны объяснять трудности с наведением мостов между фундаментальной экономической наукой и практикой управления тем обстоятельством, что все самые мощные теории, вскрывающие сложнейшие причинно-следственные связи и природу тончайших экономических эффектов, в хозяйственной жизни никогда и нигде не находили практического применения из-за их повышенной научной сложности<sup>3</sup>. Дело, конечно, не в «научной сложности» теорий и экономических моделей, а в том, что никакой реальности они не отражают. Все реальные эконо-

<sup>1</sup> См.: Аникин А.В. Юность науки. Жизнь и идеи мыслителей-экономистов до Маркса. — М.: Политиздат, 1985.

<sup>2</sup> Менеджмент (Современный российский менеджмент): Учебник / Под ред. Разу М.Л. и Ф.М. Русинова. — М.: ФБК-ПРЕСС, 1998.

<sup>3</sup> Балацкий Е.В. Мировая экономическая наука на современном этапе: кризис или прорыв? <http://vivovoco.rsl.ru/VV/PAPERS/ECCE/BALA.HTM/>

номические объекты сами по себе настолько сложны, что описать обычными аналитическими средствами зависимости между всеми релевантными переменными, действующими в недетерминированных системах, не представляется возможным. Таким образом, предстоит ликвидировать разрыв не только между экономикой и управлением, но и между теорией и практикой хозяйствования.

Заметим, что расхождение теории и практики можно объяснить тем, что разного рода законы и теоремы, даже названные в честь лауреатов Нобелевской премии по экономике, описывающие характер причинно-следственных связей между какими-либо экономическими качественными параметрами, всегда либо открыто сопровождаются оговоркой, что эти законы и теоремы действуют лишь при некоторых ограничениях, — *ceteris paribus*, т.е. при прочих равных условиях, либо эта оговорка подразумевается, но такого в хозяйственной жизни общества никогда не бывает. Бесчисленное множество релевантных факторов, да еще и непрерывно изменяющихся, делают любую проблемную ситуацию в управлении экономическими объектами уникальной. Собственно, все хозяйственные ситуации уникальны просто потому, что уникальны по своей психологической натуре участвующие в них люди, реакции которых на все события нельзя предсказать с определенной степенью уверенности.

Специалистов по управлению не покидает надежда на то, что необходимую систему знаний о законах поведения хозяйствующих организаций им дадут экономисты. А пока им приходится строить свои научные концепции, скрупулезно анализируя и обобщая практику деятельности фирм, добившихся успеха, и собственный опыт управленческого консультирования.

Пытаясь поправить положение, некоторые экономисты взяли на себя труд заполнить обнаруженную брешь между экономической наукой и теорией управления.

Укажем, в частности, на изданные в последние годы книги «Экономика для менеджеров»<sup>1</sup>, «Экономика для бизнеса и менеджмента»<sup>2</sup> и «Управленческая экономика»<sup>3</sup>. К сожалению, их авторам так и не удалось решить задачу синтеза экономики и управления. В частности, К.К. Сно исходит из того положения, что управленческая экономика — это всего лишь такое направление экономических исследований, которое помогает сократить разрыв между экономической тео-

<sup>1</sup> Майталь Ш. Экономика для менеджеров: десять важных инструментов для руководителей. — М.: Дело, 1996.

<sup>2</sup> Гриффитс А., Уолл С. Экономика для бизнеса и менеджмента. — М.: Баланс Бизнес Букс, 2007.

<sup>3</sup> Байе М.Р. Управленческая экономика и стратегия синтеза. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999; Сно К.К. Управленческая экономика: текст, задачи и краткие примеры. — М.: ИНФРА-М, 2000; Кит П., Янг Ф. Управленческая экономика: инструментарий руководителя. — СПб.: Питер, 2008.

рией и хозяйственной практикой. С теорией управления ее сближает общий метод принятия решений по оптимальному распределению ресурсов. Эту проблему и пытается решить в своей работе К.К. Сию<sup>1</sup>. Но выработка управленческих решений по оптимальному распределению ресурсов — это только частный случай математической теории принятия решений в условиях риска и неопределенности. Все остальные разделы базовой и стратегической теории управления остаются за порогом теоретической концепции К.К. Сию. Подобным образом во всех указанных работах в основном излагаются традиционные положения экономики фирмы и менеджмента организации, но ничего не говорится о том, как приспособить фундаментальные законы экономики к решению практических проблем управления производством. К сожалению, органичной состыковки экономических и управленческих аспектов в этой, во всем остальном интересной работе К.К. Сию, как и в других, нам известных, так и не получилось.

Для российской практики возможны такие ситуации, когда предприятие при наличии совершенно неудовлетворительного, если судить по научным канонам, менеджмента экономически процветает и, наоборот, фирма, обладающая высококвалифицированными менеджерами и оснащенная современными информационными технологиями, вдруг оказывается на грани банкротства. Все это свидетельствует о возможном влиянии каких-то неучтенных, но существенных факторов, причем необязательно экономического или управленческого характера. Действительно, правы те ученые, которые говорят о господстве в России квазирыночной экономики. Их мнение подтверждается преобладающими неценовыми методами конкуренции, всесилим бюрократического аппарата, коррупционностью чиновников, отсутствием независимой правовой ветви власти, подчинением законодательной власти исполнительным административным органам в центре и на местах, сращиванием крупного олигархического капитала с политическими правящими структурами и т.п.<sup>2</sup> В таких условиях экономические и управленческие результаты не только не находятся в прямой взаимозависимости, но и противоречат друг другу.

Можно предложить новую парадигму управленческого мышления, которая базируется на идеях экономической психологии, софтизации менеджмента, акмеологии и руководства организационным поведением как исполнительского искусства<sup>3</sup>. Чтобы включить в рассмот-

<sup>1</sup> Сию К.К. Управленческая экономика: текст, задачи и краткие примеры. — М.: ИНФРА-М, 2000.

<sup>2</sup> См.: Рукина И.М. Борьба с коррупцией как система общественных отношений. — М.: ЦНТБ пищевой промышленности, 2009.

<sup>3</sup> Фаткин Л.В., Фаткина Н.Л. Современный менеджмент: проблемы развития // Менеджмент: направление развития. Круглый стол. — М.: РЭА, 2002. — С. 37.

рение нематериальные активы хозяйственной деятельности, — а к ним относят все то, что входит в общее понятие «человеческий капитал», — нужно обладать знаниями о психосоциальной природе человека и законах его поведения. С целью интеграции экономической науки и теории управления следует прибегнуть к так называемому *индетерминистическому подходу*, о котором было сказано выше, когда все хозяйственные организации рассматриваются как сложные активные недетерминированные самоорганизующиеся и самообучающиеся системы, которые отличаются такими имманентными свойствами, как многомерность параметров, нестационарность, многомодельность, сложность строения и сложности языка описания, многоцелевая направленность поведения, инерционность, нелинейность, стохастичность<sup>1</sup>. В соответствии с индетерминистическим подходом, люди — это атомарные элементы социально-экономической системы, они обладают свободой выбора, т.е. могут сами ставить и преследовать свои личные цели, достигая их всеми возможными средствами.

Согласно системному принципу многомодельности, или многоаспектности, как его формулирует Г. Минцберг<sup>2</sup>, невозможно получить представление о поведении сложной и недетерминированной системы, оставаясь в узких рамках какой-либо одной теории. Чтобы полностью описать строение и поведение недетерминированной системы, — а именно таковы, подчеркнем, по своей природе все объекты исследования в экономике и управлении, — приходится прибегать одновременно к нескольким подходам, каждый из которых позволяет получить локальную модель, т.е. дать описание одной из граней, сторон, особенностей поведения и строения этой системы.

В своем развитии некоторые школы управления подошли к пониманию необходимости интегрировать в рамках обобщающей теории разрозненные локальные модели своего предмета исследования. Здесь следует исходить из того, что хозяйственная жизнь и ее структуры, институты и нормы образуют единую предметную область научного знания и практики хозяйствования. Следовательно, необходима обобщающая синтетическая теория, предметом которой будет управление поведением субъектов экономической деятельности. Приступая к построению такой теории, следует иметь в виду, что согласно современным взглядам экономика и управление относятся к числу социальных наук, поэтому в них должны органически сочетаться научные методы исследования и приемы искусства. Это положение должно быть возведено в методологический принцип мета-теории управления поведением человека в организации. Руковод-

<sup>1</sup> Русинов Ф.М., Никулин Л.Ф., Фаткин Л.В. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений. — М.: ИНФРА-М, 1996.

<sup>2</sup> Минцберг Г., Альстренд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. — СПб.: Питер, 2000.

ствуясь этим принципом, обратимся к анализу структур и моделей организации, что позволит нам затем перейти к построению модели поведения человека как индивидуального экономического агента в организации.

**Структуры и модели организации.** Совместная деятельность людей всегда протекает в социальной группе, но в зависимости от области научного исследования под собравшимися вместе людьми, преследующими общие групповые цели, подразумевают либо трудовой коллектив, либо социальную систему, либо организацию. Все эти понятия по существу синонимичны, поэтому только от вкуса исследователя зависит, какое, наиболее предпочтительное, на его взгляд, определение выбрать такой совокупности индивидов, объединенных общими интересами. В теории организационного поведения вполне естественно говорить об организации, но при этом необходимо выяснить во всех необходимых подробностях, какими реальными свойствами эта организация как социальная система обладает. В дальнейшем изложении будем пользоваться как понятием «организация», так и, если это будет необходимо для понимания мысли авторов, понятиями «социально-экономическая система» или «трудовой коллектив», естественно, не вкладывая в последнее слово никакой идеологической окраски.

Традиционные научные подходы к исследованию организации сводятся к изучению ее отдельных компонентов: организационной структуры управления, принципов, методов и функций руководства, управления человеческими ресурсами, организации труда, проблем подготовки и принятия решений, стиля и методов руководства и пр.<sup>1</sup>

Большинство исследователей обычно приступает к анализу проблем поведения людей в организации с вычленения таких ключевых моментов процесса управления, как права, обязанности, властные полномочия и функции руководства, типы, стили и методы руководства, организационные конфликты и способы их разрешения, мотивы и стимулы совместной деятельности<sup>2</sup>.

Нетрудно убедиться в том, что такие подходы вполне отвечают традициям научной организации труда, берущим начало от «научного менеджмента» («*scientific management*») в духе Ф. Тейлора, и классических трудов А. Файоля, Г. Эмерсона и др. И там, и здесь в центре внимания находится отдельный исполнитель некоторой функции, привязанный к данному месту и времени, а задача исследователя

<sup>1</sup> Пригожин А.И. Современная социология организаций: Учебник. — М.: Интерпракс, 1995.

<sup>2</sup> Карташова Л.В., Никонова Т.В., Саломанидина Т.О. Организационное поведение: Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2008; Красовский Ю.Д. Организационное поведение: Учеб. пособие. — М.: ЮНИТИ, 2009; Спивак В.А. Организационное поведение: Учеб. пособие. — М.: Eksmo education, 2007.

состоит в том, чтобы найти оптимальные условия его целенаправленной деятельности.

Однако опыт внедрения научной организации труда и управления убедительно показывает, что даже при изучении внешних исполнительских трудовых функций нельзя оставлять без внимания психологические аспекты поведения людей в их совместной деятельности. Это тем более важно при изучении труда руководителя, чьи функциональные обязанности складываются в основном из интеллектуальных операций, которые органически вплетены в совместную деятельность и составляют единое целое с трудовыми действиями всех остальных членов коллектива.

Постановка задачи активизации человеческого фактора требует изучения как позитивных, так и негативных форм его проявления, таких как коррупция, групповой эгоизм, бюрократизм, протекционизм, субъективизм и пр.

Главным недостатком существующих подходов к изучению организационного поведения является рассмотрение коллектива как единого целого — при этом исследователи обычно не пытаются проникнуть внутрь межличностных отношений коллектива, не берут во внимание отдельного индивида — происходит обезличивание работника, человек рассматривается как трудовой ресурс или личный фактор производства. Другая крайность — это изучение работника как индивида вне совместной деятельности в трудовом коллективе.

Необходимо совместить эти два подхода, а именно — приступить к изучению организационного поведения работников как активных, целенаправленных индивидов в условиях совместной деятельности в социально-экономической системе.

Отметим также, что для всякой социально-экономической системы возможны два пути совершенствования и развития. Первый путь — эволюционный, предполагающий постепенное устранение определенных недостатков, совершенствование отдельных сторон совместной деятельности. При таком подходе обязательно возникают компенсирующие недостатки, т.е. устранение одних недостатков приводит к возникновению других, и при этом, согласно системному принципу Ле Шателье, любые позитивные нововведения либо компенсируются, либо ассимилируются, либо отбрасываются, либо извращаются таким образом, что сохраняется состояние статус-кво организации<sup>1</sup>.

Поэтому необходим другой подход, суть которого состоит в комплексной перестройке сложившихся представлений, принципов, механизмов, структур и методов управления организацией. Сторон-

---

<sup>1</sup> См.: Фаткин Л.В. Парадоксы менеджмента. — М.: Главная редакция международного журнала «Проблемы теории и практики управления», 2002.

ники традиционного подхода к изучению организации и организационного поведения, как правило, не принимали во внимание очевидных недостатков иерархических многоуровневых структур управления. Опишем их несколько подробнее, воспользовавшись учебным пособием Ф.М. Русинова, Л.Ф. Никулина и Л.В. Фаткина<sup>1</sup>.

1. Поток инструкций и циркуляров, непрерывно поступающих «сверху», избавляет работника от необходимости думать и решать возникающие проблемы самостоятельно. Должностные инструкции, предусматривающие готовые решения для всех мыслимых событий в системе управления, сковывают инициативу хозяйственника. Вполне очевидно, что любые ведомственные и межотраслевые циркуляры и административные правила отстают от требований хозяйственной практики. Однако при оценке работы руководителя, как правило, во внимание принимается не столько реальная полезность принятых решений для общего дела, сколько степень их соответствия инструкциям. Поэтому любой руководитель в организации, принимая и осуществляя управленческие решения, вынужден с оглядкой на действующие инструкции выбирать не те из них, которые он считает самыми лучшими, а лишь правопримлемые, т.е., по существу, предусмотренные заранее.

2. Ответственность за принятое решение «размазана» по организационной структуре, поскольку, как правило, решение готовится, формулируется и одобряется сразу на многих уровнях управления. Сложность современных управленческих задач не соответствует возможностям самого компетентного руководителя, поэтому к разработке проекта решения привлекаются работники разных организационных уровней в дивизиональной структуре управления, функциональных служб, представители общественных подразделений и другие стейкхолдеры. Образуются многочисленные комиссии, советы и совещания, где устанавливаются новые отношения субординации, в которые иногда входят даже сотрудники других организаций.

Такое положение — когда за дело отвечают все — порождает безнаказанность отдельного работника за ошибочные решения, причем, чем выше уровень в иерархической структуре, тем ниже до определенных пределов индивидуальная ответственность работника, просто потому, что тем труднее ее оценить. Это обстоятельство дает возможность верхним уровням управления сосредоточивать у себя права, обязанности, а ответственность «сбрасывать» на нижние уровни. Конкретными виновниками ошибок в управленческих решениях часто признаются непосредственные исполнители, не участвовавшие

<sup>1</sup> Русинов Ф.М., Никулин Л.Ф., Фаткин Л.В. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 1996.

в их выработке. И наоборот, когда исполнение решения невозможно проконтролировать в срок и со всей полнотой, недобросовестные исполнители уклоняются от своих обязанностей, ставя под удар руководство.

3. Безнаказанность за неправильные решения на одном полюсе деятельности превращается в отсутствие права на риск на другом. Обычно наказание за ошибку в этом плане ни в какое сравнение не идет с наказанием за нарушение должностных методик, циркуляров и служебных распоряжений, даже если параграфы инструкций устарели, а приказы руководства явно ошибочны и противоречат здравому смыслу. Положение усугубляется тем обстоятельством, что своевременная отмена решений руководства не предусматривается, так как это расценивается как подрыв его авторитета.

4. Одна из особенностей организационного поведения состоит в том, что многим работникам в той или иной степени свойственно стремление максимизировать свои полномочия, расширять права и в то же время стараться по возможности минимизировать свои обязанности. Одно из проявлений субъективного фактора в сфере управленческих отношений — тенденция к преувеличению важности тех частных задач, которые возлагаются на работника соответственно его должности в организационной структуре. Это искажает установленную соподчиненность в системе целей организации и ее звеньев. Руководитель подразделения склонен придавать большее значение частным целям своего подразделения, за достижение которых он несет прямую ответственность, чем общим целям организации. Внеплановые задания даже чрезвычайной важности и срочности он может воспринять как досадную помеху в своей работе и тогда всеми средствами начать тормозить управленческий процесс.

5. Стремление каждого работника расширить круг своих полномочий и тем самым увеличить собственный вклад в конечный результат совместной деятельности порождает противоречия между отдельными работниками, подразделениями и уровнями организационной структуры управления. Но именно эти противоречия служат одним из главных двигателей развития организации.

Возведение конфликтов в ранг движущих прогрессивных сил развития организации — это существенный шаг вперед в теории управления. А бесконфликтность — это ошибочное требование, вытекающее из одного из краеугольных положений столь распространенного идеализированного подхода к изучению организационного поведения. На самом деле во внутренних конфликтах проявляется себя диалектический закон единства и борьбы противоположностей: возникающие здесь противоречия могут быть преодолены путем целенаправленных изменений в организационной структуре, повышающих упорядоченность и согласованность деятельности под-

разделений, путем ликвидации некоторых из конфликтующих подразделений или их слияния, согласования целей и интересов работников, участков, служб и т.д.

6. Любая многоуровневая иерархическая структура представляет собой, в сущности, централизованную систему контроля и управления. Известно, что главное назначение централизации заключается в стабилизации заданного программой рабочего состояния системы. Все отклонения от рабочего состояния под влиянием как внешних, так и внутренних воздействий, заранее считаются вредными и устраняются всеми имеющимися средствами. Однако теперь, когда технологические и организационные изменения в окружающей среде происходят очень быстро, иерархическая структура, всегда стремящаяся, по определению, поддерживать статус-кво, становится тормозом для технологических, организационных и социальных нововведений.

7. Как правило, заранее жестко установленная иерархия соподчинения очень быстро приходит в противоречие с реальными технологическими, информационными и управленческими связями. В начальный период, когда организационная структура управления только формируется, разработчик предполагает, что каждый подчиненный при выполнении конкретных заданий подчиняется только своему руководителю. Но на деле любое задание переплетается с другими и, выполняя его, приходится иметь дело со многими параллельными звеньями и вертикальными уровнями управления в организации, так что прямое руководство становится и нежелательным, и невозможным. Таким образом, принцип единоначалия, провозглашенный еще А. Файолем и Ч. Барнардом, в реально существующих организациях всегда нарушается.

Функциональные обязанности, как то: как планирование, распределение, контроль, подготовка и принятие решений — рассредоточиваются по структурным образованиям иногда таким образом, что верхние уровни оказываются в подчинении у низших; ответственные организации, выполняя часть управленческих функций, вступают в противоречие с административными органами; возникают дублирующие друг друга звенья, технoструктура организации берет на себя часть функций управления, не неся никакой ответственности за принятые управленческие решения и возможные негативные последствия и т.д. В стремлении избежать этой путаницы и вернуться к четкой структуре линейной административной субординации кроется одна из причин непрерывных реорганизаций, столь характерных для многих учреждений.

8. В многозвенной централизованно управляемой организации руководящий орган предпочитает единообразие взглядов, мыслей, методов и действий свободной инициативе и вольному истолкова-

нию и обсуждению исполнителями директив, правил, инструкций. Это называется «проводить единую политику». Но если на низших уровнях при решении текущих задач возникают вопросы, которые начальники низших рангов не могут, по их мнению, или просто боятся решать, поскольку действующие правила не предусматривают однозначных вариантов, то вопрос передается своему начальнику. Тот может предложить свое решение, но обязательно попросит визы вышестоящего руководства. Так, элементарные вопросы, относящиеся к компетенции специалистов или руководителей низовых подразделений, превращаются в предмет обсуждения на высшем уровне руководства. Примечательно, что предложения, поступившие с низших уровней, если они принимаются высшим руководством, претерпевают такие изменения и настолько задерживаются в процессе их рассмотрения, что когда они, наконец, утверждаются и доводятся до исполнителей, их содержание значительно обесценивается.

9. Понятно, что условием, а то и главной причиной продвижения работника вверх по служебной лестнице служит компетентное, добросовестное исполнение им своих обязанностей на более низком уровне. Однако при этом во внимание не принимаются ни качественные изменения функциональных обязанностей при перемещении с одного уровня на другой, ни те особые требования к качествам личности, которые отличают руководителя от специалиста, т.е. в первую очередь наличие организаторских способностей, управленческой компетентности, понимания специфики управления, наконец, профессионального интереса и желания работать. В результате на управленческие должности высокого ранга слишком часто выдвигаются специалисты, не имеющие ни опыта, ни способностей, ни призвания к профессии руководителя. Кроме того, руководящий пост — это просто способ поднять *заработную плату* ценному специалисту — конструктору, инженеру, архитектору, врачу. При этом административно-организационные функциональные обязанности руководителю высокого уровня им волей-неволей приходится исполнять в ущерб своим функциям специалиста.

Престиж и заработная плата на верхних уровнях иерархии слишком велики, чтобы у человека, осознавшего ошибочность своего профессионального выбора, хватило духу отказаться от высокой должности, хотя работа уже не по силам, не приносит удовлетворения и выполняется плохо. Поэтому доступ на верхние уровни не закрывается, и хотя многим ясно, что работник не справляется со своими обязанностями, не так уж редко плохого администратора повышают в должности, тем более что из-за отсутствия объективных оценок количества и качества управленческого труда руководство оценивает труд работника субъективно. Судят часто по итогам, а хорошие конечные результаты деятельности коллектива могут быть

получены собственными силами рядовых исполнителей, без участия руководителя.

Интересно, что описанный недостаток иерархических структур получил в научно-популярной литературе название «принципа Питера», или «принципа уровня максимальной некомпетентности», что представляет собой пародию на один из принципов «научного менеджмента», в рамках которого еще в 1930 г. Макс Вебер создал свою теорию «идеальной бюрократии». Идеальная бюрократия — это отлично спроектированная управленческая организация, где все мыслимые рабочие ситуации предусмотрены заранее, для каждого работника установлены наиболее предпочтительные процедуры, каждый точно их знает, знает, что и в какое время он должен делать и чего не должен делать; права и обязанности, поощрения и наказания четко фиксированны, и каждый человек находится на том должностном уровне, которого он заслуживает по своим знаниям, способностям, стараниям, опыту и результатам работы, т.е. на уровне максимальной компетентности<sup>1</sup>.

Однако на практике наше отношение к порученному делу и друг к другу зачастую оказывается намного важнее, чем все формальные предписания и административные циркуляры. Формальная организация, по замыслу теоретиков, устанавливается, в частности, и для того, чтобы снять эмоциональный накал межличностных взаимоотношений, сведя их к предписанным правилам поведения. Это, как предполагают некоторые специалисты по организационному поведению, позволяет поддерживать стабильность и эффективность учреждения даже при значительном обновлении кадрового состава<sup>2</sup>.

Предписанные правила поведения и четкая фиксация соподчиненности помогают каждому члену коллектива выполнять распоряжения, даже если он получает их от руководителя, которого считает полностью некомпетентным. Но это же свойство в силу тех же соображений одновременно снижает эффективность трудовой деятельности каждого работника.

Нарушая правила поведения в формальной организации, человек в ожидании санкций ориентируется не только и не столько на параграфы должностных инструкций, сколько на отношение к нему тех людей, которые будут решать вопрос о наказании и трактовать административные положения.

До последнего времени проявления человеческих слабостей осуждались безоговорочно. Однако пришла пора задуматься над тем, почему же так сильно эти слабости. Следует ли всегда однозначно

---

<sup>1</sup> Масловский М.В. Теория бюрократии Макса Вебера и современная политическая социология. — Н. Новгород: Изд-во ННГУ, 1997.

<sup>2</sup> Спивак В.А. Организационное поведение: Учеб. пособие. — М.: Eksmo education, 2007.

осуждать проявления неформальных связей, дружеских взаимоотношений между должностными лицами, случаи взаимопомощи и приятельской выручки наперекор и в нарушение существующих административных положений?

Мнения специалистов по этому вопросу разделились, а на наш взгляд, надо изучить всю чрезвычайно пеструю картину человеческих взаимоотношений, мотивов и желаний, и только затем уже отбросить то, что, безусловно, вредно для целей организационного развития.

Организирующим началом совместной деятельности является человеческий разум — люди способны заранее поставить цели своей деятельности, организовать, отыскать наиболее предпочтительные средства достижения этих целей и сознательно управлять процессом их достижения. Поэтому трудовые коллективы, от малой контактной рабочей группы и до крупной организации, по сути представляют целенаправленные, активные социально-экономические системы. Отсюда следует, что принципы анализа сложных систем и принципы управления трудовыми коллективами тесно связаны между собой<sup>1</sup>.

Обобщая многочисленные работы по теории систем и системному анализу, отметим *свойства*, присущие организациям как активным целенаправленным социально-экономическим системам.

Свойство *сложности структурного строения* организации и *языка описания* обусловлено, в первую очередь, громадным количеством формальных связей — экономических, организационных, информационных, социальных и технологических, объективно возникающих между сотрудниками. К этим связям должны быть добавлены еще и неформальные межличностные взаимоотношения, которые вообще не поддаются полному учету и описанию, хотя именно эти межличностные контакты и личные интересы самым существенным образом влияют на качество и эффективность совместной трудовой деятельности.

«Размытость» организационной структуры управления коллективом обусловлена тем фактом, что, помимо формально установленной должностной иерархии или административной зависимости субординации, существует наложенная на управленческую структуру сложнейшая система неформальных связей, социальных зависимостей и межличностных отношений. Под влиянием личностных факторов происходит неконтролируемое перераспределение функций, прав, обязанностей и полномочий. Реальные права и обязанности данного лица могут самым существенным образом отличаться от предусмотренных должностными инструкциями.

*Непредсказуемость результатов взаимодействия коллектива с окружающей средой и взаимодействий, возникающих между его частя-*

---

<sup>1</sup> Менеджмент (Современный российский менеджмент): Учебник / Под ред. М.Л. Разу и Ф.М. Русинова. — М.: ФБК-Пресс, 2000.

*ми, уровнями и звеньями.* Это явление наблюдается как при внезапных, случайных, так и при плановых воздействиях на коллектив, при нововведениях, изменении плановых заданий, при новых целях, попытках структурных перестроек и т.д. Часто оказывается, что фактические результаты воздействий получаются совсем не такими, как ожидалось, исходя из сложившихся взглядов на обстановку в коллективе.

Свойство *многомерности* объясняется тем, что на деятельность трудовых коллективов оказывает влияние огромное количество факторов, а чтобы дать формальное описание поведения коллектива, необходимо включить в модель необозримое множество параметров, определяющих его состояние в данный момент.

Свойство *нелинейности* из-за того, что отдельные действия людей, их желания, выборы, предпочтения и поступки в совместной деятельности накладываются друг на друга существенно нелинейным образом, взаимно усиливая, ослабляя и подавляя одно другим. Итоговый результат совместной деятельности почти никогда не равен сумме индивидуальных результатов.

Свойство *инерционности* выражается в том, что между воздействием на организацию и на ее подразделения и результатами этого воздействия проходит, как правило, какой-то период времени. Иногда задержка отклика может быть настолько велика, что свойства коллектива организации за это время существенно меняются. Поэтому известный метод «черного ящика», предложенный как главный способ кибернетического моделирования, практически не пригоден для исследования трудовых коллективов.

Свойство *многомодельности* проявляется в том, что в теории и практике хозяйственного руководства приходится пользоваться не одной, а некоторым набором моделей-описаний коллектива, прибегая к помощи различных научных теорий, но исходные теоретические подходы обычно плохо согласуются между собой, поэтому локальные модели, полученные на их основе, пока не удастся объединить в целостную непротиворечивую модель, отражающую все аспекты — экономический, социально-психологический, политический, информационный, производственно-технологический, кадровый и пр. — организационного поведения.

Свойство *многокритериальности* вытекает из факта многоцелевой направленности поведения коллектива и его отдельных частей. Обычно говорят о так называемом дереве целей, подразумевая под этим их иерархическую систему, в которой цель низшего уровня служит средством достижения цели следующего уровня. На самом деле логика причинно-следственных зависимостей между целями коллектива и его членов гораздо более сложная. Каждый работник преследует собственные цели и ориентируется при этом как на группо-

вые, так и на собственные интересы и критерии своей деятельности, поэтому цели отдельных работников и групп не обязательно совпадают с общей для организации целью.

Специфические свойства организаций как целенаправленных сложных систем диктуют и особые принципы их исследования. Ограничимся кратким описанием лишь самых важных из них.

**Принцип 1.** При объединении людей в социальную группу, систему они теряют свободу выбора в своем организационном поведении, поэтому коллектив как целостная система при определенных условиях ведет себя существенно проще, чем его отдельные члены. Данный принцип позволяет при осуществлении социального управления с достаточной точностью моделировать и предсказывать поведение коллектива в целом, не учитывая индивидуальные особенности действия каждого работника в отдельности. Это обстоятельство широко используют в социологии, экономике и теории управления. Сложнейший объект изучения — коллектив, составленный из уникальных человеческих индивидуальностей, замещается в теории своей упрощенной моделью, содержащей незначительное количество параметров, — кажущаяся простота описания объекта исследования делает подобные модели особенно привлекательными.

В теории менеджмента такой моделью обычно служит организационная структура коллектива, дополненная нормами, правилами поведения и системой материальных и моральных стимулов. При этом широко используемыми характеристиками коллективной деятельности становятся такие обобщающие понятия, как социально-экономическая эффективность, социально-психологический климат, уровень групповой сплоченности, лояльность, стиль и методы руководства, корпоративная культура и пр.<sup>1</sup>

Подобная организационная модель вполне точно описывает поведение людей в учреждении и коллектив в целом, но лишь в стабильном состоянии организации, когда и до тех пор, пока личные интересы и цели членов коллектива совпадают. Однако, как только общественные, коллективные и личностные факторы регуляции поведения по каким-либо причинам вступят в противоречие друг с другом, поведение людей станет все сильнее и сильнее отличаться от предписанного нормами шаблона.

**Принцип 2.** Нельзя точно описать и предсказать, как поведет себя трудовой коллектив, если при этом опираться только на прошлый опыт, интуицию исследователя и обобщенные параметры, описывающие коллектив и его поведение в целом. Даже на простые стимулы коллектив реагирует совсем не так, как ожидает исследователь, ис-

---

<sup>1</sup> Дятлов А.Н. Современный менеджмент: Учеб. пособие. — М.: ГУ ВШЭ, 2002.

ходя из привычных для человеческой интуиции шаблонов относительно межличностных отношений между работниками и установившихся причинно-следственных связей в процессе организационного поведения.

**Принцип 3.** Организация как социально-экономическая система не может целеустремленно развиваться и сохранять себя длительное время, если не обладает способностью предвидеть ход событий. В трудовом коллективе, обладающем свойствами инерционности, нелинейности и нестационарности, управление по принципу обратной связи теряет свою эффективность. В этих условиях эффективно функционировать способны лишь те коллективы, которые умеют изменять цели, программу, средства реализации целей и свою структуру еще задолго до наступления нежелательных изменений во внешней среде. Для этого коллектив и его члены должны обладать способностью предвидеть будущие события и подстраиваться под них, не дожидаясь появления соответствующих сигналов по каналам обратной связи.

**Принцип 4.** Поведение организации нельзя правильно понять, описать и предсказать, если не известны закономерности поведения каждого его элемента, т.е. каждого его отдельного члена, — человека с присущими ему свойствами саморегуляции и целеполагания в своем независимом индивидуальном организационном поведении.

Здесь нужны некоторые пояснения. Начнем с того, что человек в организации ведет себя, подчиняясь организационным правилам поведения и проявляя некоторые новые качества, которых он не обнаруживает в своей индивидуальной деятельности вне организации. Однако поведение человека в коллективе определяется не только внешними групповыми воздействиями, но и его собственными внутренними психическими состояниями. Следовательно, наблюдая организационное поведение отдельно взятого индивида, нельзя прийти к правильным выводам о поведении коллектива в целом. Но при этом верно и обратное утверждение: никакая обобщенная модель не будет полной, если она не включает в себя модель человека как элемента системы, обладающего свойствами независимого индивидуального целеполагания и саморегуляции. Данный принцип чрезвычайно важен для создания концепции метатеории управления поведением человека в организации, о чем речь пойдет ниже. По-видимому, по мере расширения круга системных исследований к перечисленным здесь принципам анализа социально-экономических систем будут добавлены и другие. Но уже сейчас становится ясно, что все они образуют систему принципов, находящихся в диалектическом отношении друг к другу, согласно идеям Н. Бора.

Обратим внимание на глубокую внутреннюю взаимодополнительность первого и второго принципов. Первый из них дает возмож-

ность достаточно просто описывать поведение сверхсложных систем, составленных из столь же сложных элементов, а второй ставит предел точности такого описания, если, например, цели системы и ее элементов перестают совпадать. Применительно к трудовому коллективу это значит, что полная модель коллектива должна включать в себя закономерности индивидуального организационного поведения каждого из его членов.

Отсюда следует вывод принципиальной важности: какие бы объекты управления мы ни рассматривали — от цеха, предприятия, корпорации до отрасли, города, промышленного кластера — основной системообразующей ячейкой социально-экономической системы следует назвать не первичный контактный коллектив или малую социальную группу, а человека, чье организационное поведение регулируется не только внешними обстоятельствами, социальными и административными нормами, социально-психологическими факторами (интересы, мотивы, социальные установки, ценностные ориентации, диспозиции), но и психологическими законами.

В чем состоит сущность организационного строения коллектива? Одной из важнейших его характеристик является его структура. Она представляет собой совокупность взаимосвязей, отношений и взаимодействий между системообразующими элементами, в качестве которых выступают должности, предусмотренные штатным расписанием (например, элементы организационной структуры управления), или конкретные члены коллектива (элементы неформальной структуры межличностных отношений).

В практике управления в основном имеют дело с организационно-должностной структурой коллектива, отражающей деперсонифицированные отношения субординации должностей. Одной из главных традиционных задач рационализации организационной структуры управления является это упорядочивание и сокращение излишних иерархических звеньев. Однако организационная структура управления не отражает всех сторон жизнедеятельности коллектива, в частности, такой как социально-психологические отношения между его членами.

Рассматривая коллектив как социально-экономическую систему и следуя принципу многомодельности, надо сказать, что невозможно представить в виде единой структурной модели-описания все производственные, экономические, информационные и социально-психологические аспекты организационного поведения людей. Оказывается, для того, чтобы дать возможно более полное представление о коллективе и поведении его членов, необходимо прибегнуть к многомодельному описанию, используя концепции и методологию таких теорий, как общий и стратегический менеджмент, управление человеческими ресурсами, социальная психология, теория информации,

социология и пр. В основе каждого локального описания-модели всегда лежит определенная структура коллектива.

Важнейшими среди них являются уже упомянутая нами выше организационно-должностная структура управления, а также неформальная структура межличностных отношений, технологическая и информационная структуры. Дадим краткие характеристики каждой из них.

*Организационно-должностная структура управления, или формальная структура коллектива*, представляет отношения административной соподчиненности между членами коллектива, она полностью совпадает со структурой формальной организации совместной деятельности.

*Неформальная структура межличностных отношений* вскрывает неформальные личные связи между всеми членами коллектива; межличностные отношения могут базироваться как на чисто эмоциональных моментах — взаимных симпатиях, привязанностях, антипатиях, индивидуальной непереносимости, доминантности, покорности, восхищении, зависимости и т.п., так и на объективных позициях, таких как общность интересов, социальная зависимость, совместные увлечения, взгляды, убеждения и пр.

*Технологическая структура* показывает, как в процессе труда происходит технологическая переработка предметов труда, как используются средства труда и в какой последовательности вещественные материалы и полуфабрикаты переходят в процессе обработки от одного члена коллектива к другому, превращаясь в конечный продукт совместной деятельности. Таким образом, технологическая структура коллектива представляет отношения между его членами по признаку кооперации при выполнении тех или иных работ.

*Информационная структура* отражает пути прохождения информации от одного члена коллектива к другому; в общем случае информационная структура не обязательно совпадает с технологической, лишь в подразделениях управленческого аппарата технологическая структура движения документов практически тождественна информационной, но это касается только деловой информации, тогда как в ряде исследований выделяют еще неформальную информационную структуру межличностных коммуникаций.

Как уже было указано, перечисленные структуры отражают те или иные стороны деятельности коллектива, однако в действительности на основе этих и других относительно менее важных структур в коллективе образуется некая интегральная структура, которая отражает все множество реальных отношений между его членами. Основу этой интегральной структуры составляют *деловые отношения*, т.е. отношения между членами коллектива, направленные на выполнение конкретных задач и реализацию групповых и организационных целей.

Нужно отметить, что до сих пор специалисты подробно изучали локальные структуры организации, игнорируя их связи между собой. Что касается интегральной структуры деловых отношений, то ее либо вовсе не рассматривали, либо отождествляли с неформальной структурой межличностных отношений.

Все усилия по рационализации управления ранее в практике организационного проектирования сосредоточивались вокруг вопросов сокращения штатов и упорядочивания организационной структуры, под которыми понимали сокращение многозвенности и устранение дублирования функций и «подчиненности». Наличие других структур организации просто не принималось во внимание.

Более общим понятием, чем структура коллектива, является понятие *модели коллектива*, или *модели коллективной деятельности*, которая включает в себя структуру коллектива и относящуюся к ней систему коллективных и индивидуальных норм и факторов регуляции поведения. Поскольку, согласно принципу многомодельности, коллектив имеет несколько локальных структур, то для полного описания поведения коллектива в целом и индивидуального поведения всех его членов придется прибегнуть одновременно к нескольким моделям, используя в качестве основы моделирования ту или иную структуру.

Начнем с определения понятия канонической, или организационной, модели. Под *канонической моделью* понимается система нормативных представлений о структурных формах организации совместной деятельности в социально-экономической системе и правилах поведения членов трудового коллектива, зафиксированных в формах общественного (точнее, экономического) сознания. Нормативы поведения отражают формальные требования к социально должному, обязательному для участников совместной коллективной деятельности поведению. Однако субъективно-психологическое отношение членов коллектива друг к другу и к формальным административным нормам, регулирующим поведение человека в организации, каноническая модель не учитывает. Поэтому, анализируя коллективную деятельность, приходится прибегать еще к одной модели коллектива — актуальной, или функциональной.

*Актуальная модель* отражает те реально действующие требования, нормы и правила организационного поведения членов коллектива, которые вытекают из социально-психологических закономерностей регуляции совместной деятельности. Актуальная модель состоит из неформальной структуры межличностных взаимоотношений и коммуникаций, психологических факторов регуляции группового и индивидуального поведения и системы ролевых ожиданий и представлений о желательных, допустимых и обязательных формах делового и межличностного общения, которые складываются у всех

участников совместной деятельности. К социально-психологическим факторам регуляции поведения относятся цели, интересы, мотивы, групповые нормы, ценностные ориентации, потребности, социальные установки, роли или социальные функции и пр. Нормы актуальной модели не обязательно фиксируются документально, но они признаются и поддерживаются активным большинством коллектива.

Таким образом, если каноническая модель указывает каждому члену организации, когда, где и что он должен делать в соответствии со своим местом в структуре коллектива, то актуальная модель показывает, кто, где, когда, как и что делает в действительности. Актуальная модель отражает фактические цели, отношения и действия конкретных индивидов — участников данного социального процесса совместной деятельности.

Есть, правда, еще два важнейших для оптимизации совместной деятельности вопроса: *почему и зачем?* Именно в этом состоит различие между американской и западноевропейской формой управления организационным поведением, с одной стороны, и японской — с другой. Высшее руководство западных организаций предпочитает не посвящать подчиненных в свои реальные планы, тем более, что владение эксклюзивной информацией здесь считается исключительно привилегией первых лиц организации. В Японии, напротив, эти вопросы задают в первую очередь, и пока не будет достигнут полный консенсус между менеджерами всех уровней в организации и низовыми служащими и исполнителями, японцы никогда не приступают к реализации инновационных проектов и перспективных бизнес-планов.

Однако этими двумя моделями — канонической и актуальной — нельзя исчерпать все стороны функционирования и развития коллектива как разновидности социально-экономической системы. Представление о коллективе следует дополнить еще одной — идеальной моделью.

**Идеальная модель коллектива** — это такая совершенная во всех отношениях организация деятельности людей в социально-экономической системе, которая основана на глубоком научном познании и полном использовании объективных законов поведения человека — от высшего уровня организации труда в масштабах всего общества и до индивидуального организационного поведения конкретного работника. Лишь знания обо всех необходимых и достаточных условиях оптимальной организации совместной деятельности позволяют в идеале реализовать наиболее эффективный метод руководства: управление посредством задания целей.

Чтобы построить идеальную модель коллектива, согласно описанным выше первому и четвертому принципам системных иссле-

дований, необходимо знать закономерности индивидуального, группового и организационного поведения человека. Следовательно, достижение идеальной модели коллектива на практике невозможно. Идеальная модель — это всего лишь своеобразный ориентир, к которому нужно стремиться.

Рассмотрим еще одну разновидность модели коллектива — *мотивационную модель*, которую в принципе возможно построить, исходя из наличных ресурсов, и при которой, как представляется, наилучшим образом будет отрегулирована вся система групповых отношений.

И наконец, для полного описания коллективной деятельности необходима еще одна модель, позволяющая учитывать те потенциальные отношения между членами коллектива, которые до настоящего времени не установились, остались скрытыми от непосредственного наблюдения и тем самым не могли быть эффективно использованы при организации коллективной деятельности. Модель, отражающую такие отношения, назовем *потенциальной*.

Представление о моделях коллектива поможет нам перейти к рассмотрению модели организационного поведения человека, когда он выступает в роли индивидуального экономического агента.

**Модели организационного поведения человека как индивидуального экономического агента.** Ортодоксальные экономисты резко протестуют против, как они его называют, субъективно-психологического подхода к решению экономических проблем. Более того, попытки выдавать экономику за социальную науку они называют вульгарной формой экономики. Особенно острой критике в связи с этим подвергаются представители исторической школы и «субъективно-психологической школы»<sup>1</sup>.

В.Л. Тамбовцев, обсуждая особенности экономического подхода к проблематике социальных наук, рассмотрел сущность принципа методологического индивидуализма. По своему смысловому содержанию этот принцип очень близок к «психологизму», когда поведение социально-экономической системы объясняется индивидуальными действиями людей, элементами которой они являются. Методологическому индивидуализму противопоставляется методологический холизм, — согласно этому принципу динамика социально-экономической системы не зависит от поведения индивидов, а определяется только характером системы<sup>2</sup>.

Вместе с тем ряд ученых, и прежде всего Серж Московичи, глубоко изучив детерминацию социального, экономического и психологического в человеческой жизнедеятельности, вполне убедительно

<sup>1</sup> Селигмен Б. Основные течения современной экономической мысли. — М.: Прогресс, 1968. — С. 7.

<sup>2</sup> Тамбовцев В.Л. Перспективы экономического империализма // Общественные науки и современность. — 2008. — № 5. — С. 5–9.

доказывает, что при анализе деятельности человека и общества социальное, в том числе и экономическое, можно отделить от психического лишь в абстракции. Психическое лежит в основе образования общественных структур, организаций, социальных институтов, субъектов экономической деятельности. Поэтому закономерности поведения человека следует, согласно С. Московичи, закладывать в основание всех социальных наук<sup>1</sup>.

Можно привести и другие доводы в пользу глубокой взаимосвязи психологии, экономической и управленческой наук. Так, например, Р. Акофф и Ф. Эмери утверждают, что поведение сложной недетерминированной системы, а таковы все объекты в экономике, нельзя полностью понять, адекватно описать и предсказать, если неизвестны законы поведения отдельных ее автономных элементов, обладающих свойством целеполагания<sup>2</sup>.

Таким образом, когда речь заходит о конвергенции социальных наук с конечной целью построения метатеории управления поведением человека в социально-экономических системах, возникает вопрос, какую из известных моделей человека следует избрать в качестве исходной. Анализ литературы, посвященной исследованию человеческой деятельности в социально-экономической системе, приводит нас к выводу о том, что известные классические социальные науки и их синтетические гибриды страдают тем, что все они основаны на так называемых локальных моделях человека и его поведения.

Применительно к специфике поведения экономического агента могут быть использованы рассматриваемые в научной литературе различные модели человека, в том числе модели человека экономического, социологического, психологического, институционального, эволюционно-генетического, политического, идеологического, иерархического, информационного, культурного, экологического и эвентологического. В литературе проводилось описание некоторых из перечисленных моделей, но не был поставлен вопрос об их интеграции<sup>3</sup>.

Разнообразные модели *экономического человека* (*homo economicus*) вобрали в себя все основные постулаты классической, маржиналистской, неоклассической, институциональной и неинституциональной школ<sup>4</sup>. Представители указанных направлений в экономической теории наделяли «экономического человека» такими характеристи-

<sup>1</sup> Московичи С. Машина, творящая богов. — М.: Центр психологии и психотерапии, 1998. — С. 7.

<sup>2</sup> Акофф Р., Эмери Ф. О целеустремленных системах. — М.: Советское радио, 1974.

<sup>3</sup> Автономов В.С. Модель человека в экономической науке. — СПб.: Экономическая школа, 1998; Васильчук Ю.А. Социальное развитие человека в XX веке // Общественные науки и современность. — 2001. — № 1; Родионова Н.В. Модели «homo economicus» // Человек и труд. — 2004. — № 4.

<sup>4</sup> Автономов В.С. Модель человека в экономической науке. — СПб.: Экономическая школа, 1998.

ками, как рациональность, способность соизмерять свои выигрыши и убытки и т.п., но одновременно приписывали ему свойство следовать иррациональным образцам поведения<sup>1</sup>.

А. Швейцер, Г. Маркузе, Т. Адорно, Э. Фромм и другие представители Франкфуртской школы социологии пытались, каждый со своей позиции, доказать, что индустриально организованный труд превращает современного человека в одномерного *homo faber* (человека работающего). Г. Маркузе считал, что наиболее полно это понятие относится к промышленному пролетариату, но также и к другим участникам производства — собственникам, научно-техническим работникам, менеджерам и пр.<sup>2</sup> В Концепции непрерывного образования «*Life Long Learning*», принятой во всем цивилизованном мире как некая глобальная стратегия, провозглашается формирование нового типа *homo faber*. К этому новому типу концепция относит как лидеров-собственников и инициаторов бизнеса, так и наемных работников<sup>3</sup>.

К разновидности модели «экономического человека» можно также отнести модель человека обменивающегося (*homo reciprocans*), предложенную Р.Л. Триверсом. Поведение *homo reciprocans* отличается повышенным уровнем кооперативности, с одной стороны, и склонностью наказывать партнеров за некооперативное поведение, даже в ущерб личным интересам, — с другой. Другая трактовка модели *homo reciprocans* — человек общающийся, как коллективное ценностно-ориентированное существо, наделенное идеей ответственности и свободной воли. В этой модели альтруистические ценности рассматриваются как основа принятия хозяйственных решений, а система хозяйственной мотивации индивидов как членов общества базируется на идее справедливости<sup>4</sup>.

По мнению А. Сена, существенным в поведении человека, в том числе поведении экономического, является этический компонент, который ни в коем случае нельзя игнорировать<sup>5</sup>. В соответствии с этим Н.В. Родионова предлагает модель этического «экономического человека»<sup>6</sup>.

В условиях нарастающего дефицита ряда важных невозобновляемых ресурсов одной из значимых разновидностей «экономического человека» становится человек ресурсосберегающий. Человек, ориентированный на ресурсосбережение, стремится к бережливому и эф-

<sup>1</sup> Родионова Н.В. Модели «homo economicus» // Человек и труд. — 2004. — № 4.

<sup>2</sup> Marabini J., Marcuse G. McLuhan et la nouvelle revolution mondiale. — Paris, 1973.

<sup>3</sup> Сергеева О.Б. Жизнь в парадигме Life long learning. [http://www.mbschool.ru/trainers/article.php?trainer=80&article\\_id/](http://www.mbschool.ru/trainers/article.php?trainer=80&article_id/)

<sup>4</sup> Румянцева С.Ю. Природа хозяйственной мотивации как проблема и как парадигма // Философия хозяйства. Альманах Центра общественных наук и экономического факультета МГУ им. Ломоносова. — 2005. — № 4–5.

<sup>5</sup> Сен А. Об этике и экономике. — М.: Наука, 1996.

<sup>6</sup> Родионова Н.В. Модель этического «экономического человека» // Человек и труд. — 2006. — № 1, 2.

фективному использованию факторов производства посредством использования ресурсосберегающих и энергосберегающих технологий, снижения фондоемкости и материалоемкости продукции и т.д. Тем самым он способствует росту эффективности экономики и повышению ее конкурентоспособности<sup>1</sup>.

*Человек социологический (homo sociologicus)*, по Р. Дарендорфу, — исполнитель заранее определенной социальной роли, в которой совмещается индивидуальное и общественное. Это человек, который ведет себя в точном соответствии с общественными нормами, практически лишенный свободы выбора<sup>2</sup>. С. Линденберг выделяет два вида социологических моделей человека. Первый — социализированный человек, полностью контролируемый обществом и исполняющий определенную роль, это человек, который может быть подвержен санкциям. Второй вид модели — человек, имеющий собственное мнение, восприимчивый, действующий<sup>3</sup>.

В работе В.С. Автономова говорится о модели «психологического человека»<sup>4</sup>. Для построения моделей «психологического человека» (*psychological man*) прибегают к концепциям З. Фрейда<sup>5</sup>, Э. Берна<sup>6</sup>, К. Хорни<sup>7</sup> и др. Среди различных видов моделей *psychological man* наиболее часто в литературе упоминается модель Э. Фромма. Он предлагает модель *человека творческого*<sup>8</sup>. Отметим, что в основе этой модели лежит интуитивное мышление, противостоящее дискурсивному мышлению.

Особенности поведения человека в системе социально-экономических институтов отражены в моделях «институционального» и «контрактного» человека. Модель *контрактного человека (contractual man)* — это модель человека, поведение которого характеризуется ограниченной рациональностью и оппортунизмом. Данная модель предложена О. Уильямсоном<sup>9</sup> как необходимая корректировка модели

<sup>1</sup> См.: Левинсон У., Рерик Р. Р. Бережливое производство: синергетический подход к сокращению потерь. — М.: Стандарты и качество, 2007.

<sup>2</sup> Дарендорф Р. Тропы из утопии. — М.: Праксис, 2002.

<sup>3</sup> Linderberg S. Homo Socio-economicus: The Emergence of a General Model of Man in the Social Sciences // Journal of Institutional and Theoretical Economics. — 1990. — P. 727–748.

<sup>4</sup> Автономов В.С. Модель человека в экономической науке. — СПб.: Экономическая школа. — 1998. — С. 20–33.

<sup>5</sup> Фрейд З. Я и Оно: Сборник. — СПб.: Азбука классики, 2006.

<sup>6</sup> БERN Э. Трансактный анализ в психотерапии: системная индивидуальная и социальная психиатрия. — М.: Академический проект, 2006.

<sup>7</sup> Хорни К. Наши внутренние конфликты: конструктивная теория невроза. — М.: Академический проект, 2007.

<sup>8</sup> Фромм Э. Творческий человек // Кризис психоанализа. Дзен-буддизм и психоанализ. — М.: Айрис-пресс, 2004.

<sup>9</sup> Уильямсон О.И. Экономические институты капитализма. — СПб.: Лениздат, 1996.

«экономического человека» для использования в теории контрактов. Другая модель — «человек институциональный» (*homo institutus*). По определению Г.Б. Клейнера, человек институциональный наиболее успешно мотивируется с помощью институциональных изменений своего положения: присвоения званий, степеней, занятия более высоких должностных позиций, мер морального поощрения<sup>1</sup>.

Проблема модели человека рассматривается и в рамках другой важнейшей парадигмы экономической теории — эволюционной, согласно которой особое значение приобретает генетический анализ хозяйства. О.В. Иншаков утверждает, что познание единства и различия условий, ресурсов, факторов, продуктов, капитала и богатства в процессе их метаморфозы позволяет понять эволюцию хозяйства как непрерывный процесс совершенствования хозяйственной культуры<sup>2</sup>. В этой связи в рамках эволюционной парадигмы в работах В.Л. Макарова и В.И. Маевского поведение агентов рассматривается через призму факторов эволюционного характера, указывается, что поведение агента и его генотип необходимо исследовать, исходя из механизма наследования и приобретения генотипа агентом, популяцией агентов, обществом в целом<sup>3</sup>. Таким образом, конструируется модель человека наследующего и приобретающего новые навыки экономического и социального поведения.

В условиях политизации социально-экономических отношений модель *политического человека* (*homo politicus*) связывается с вовлеченностью в систему власти. По мнению Г.Г. Дилигенского, самодетельная, независимая от институтов власти активность таких социальных субъектов — отличительная особенность гражданского общества. Другой тип вовлеченности — инструментальный «службистский». Этот тип социально-политической вовлеченности не является исключительной особенностью бюрократически организованных политических режимов. В обществах с развитой демократией он сосуществует с ценностно-ориентированным типом, нередко даже в психологии одних и тех же людей<sup>4</sup>.

К человеку политическому близок человек идеологический. Политолог А.В. Шубин отмечает, что всплеск активности человека — явление не случайное, а при достаточных темпах психологического

<sup>1</sup> Клейнер Г.Б. Homo economicus и Homo institutus в российской институциональной среде // Общественные науки и современность. — 2003. — № 3.

<sup>2</sup> Иншаков О.В. Эволюционный подход в экономической науке современной России // Философия хозяйства. Альманах Центра общественных наук и экономического факультета МГУ им. Ломоносова. — 2004. — № 4 (34).

<sup>3</sup> Макаров В.Л. О применении метода эволюционной экономики // Вопросы экономики. — 1997. — № 3; Маевский В.И. Эволюционная макроэкономическая теория // Институциональная экономика. — М.: ИНФРА-М, 2001.

<sup>4</sup> Дилигенский Г.Г. Социально-политическая психология. — М.: Наука, 1994.

развития — неизбежное. «Человек идеологический» готов пожертвовать очень многим (при определенных условиях даже и жизнью) ради осуществления своего идеала. Его действия мотивированы идейно-духовной сферой. Он ведет себя как революционер. Любое его движение — «судьбоносно», любое событие — «грандиозно», все высказывания — категоричны<sup>1</sup>.

Ярко выраженный экономико-управленческий и политический аспект имеет также модель *иерархического человека* (*homo hierarchicus*). Эта модель человека была предложена Л. Дюмоном для объяснения восточного кастового общества, в котором человек считает существующую систему сословий священной и готов занимать то место, которое ему досталось<sup>2</sup>. Особенности «человека иерархического» советской тоталитарной системы описаны в работе В. Чалидзе<sup>3</sup>. По мнению В.А. Губайловского, «...советский человек «знает, как надо», потому что ему объяснили. Он — винтик огромного механизма, и потому он включен в этот механизм как его обязательная часть. Здесь место красит человека, красит в свой цвет, и лучше всего, если сам человек бесцветен. Но он чувствует свою непосредственную причастность к гигантским задачам и свершениям этого механизма»<sup>4</sup>.

В условиях глобализации социально-экономических, политических, экологических, информационных и прочих процессов приобретает актуальность модель *человека информационного*. Всеобщая информатизация общества позволила ряду ученых выдвинуть тезис, что в будущем, вероятно, будет сформирован новый тип характера, для которого основным ценностным ориентиром станет умение получать, обрабатывать и передавать информацию безотносительно к ее содержанию. При этом наиболее важной особенностью такого человека станет его способность к формализации информации и передаче опыта следующим поколениям в форме сотворенных человеком знаний<sup>5</sup>.

В современных условиях представляется интересной идея построения еще одной из моделей человека будущего как «человека культуры». В работе Ю.А. Васильчука показаны пути преобразования человека под воздействием мировой культуры, способствовавшей появлению сложной рабочей силы, социально развитого потребителя, активной деятельной личности, способной самостоятельно прини-

---

1 Шубин А.В. Преданная демократия. Перестройка и неформалы. — М.: Европа, 2006.

2 Дюмон Л. Homo Hierarchicus: опыт описания системы каст. — М.: Евразия, 2001.

3 Чалидзе В. Иерархический человек. Социобиологические заметки. — М.: Терра, 1991.

4 Губайловский В.А. Человек в цифровом океане: [http://lit.lib.ru/g/gubajlowskij\\_w\\_a/text\\_0050.shtml/](http://lit.lib.ru/g/gubajlowskij_w_a/text_0050.shtml/)

5 Куликова Н.В., Конотопов П.Ю. Человек как информационная система: <http://www.collegian.ru/110111124110111124055048124049.html> · 37/

мать решения<sup>1</sup>. Согласно П.И. Бабочкину, человек нового социокультурного типа, психологически, профессионально и нравственно готовый к любым изменениям социокультурной сферы, будет жизнеспособен при любом изменении социокультурной ситуации, включая политические, экономические, правовые перемены<sup>2</sup>.

Учитывая важность экологической составляющей в современных условиях экономической деятельности, ряд специалистов считает, что наиболее адекватной и емкой характеристикой человека, способного к системному реформированию современного общества, является определение «человек экологический». По их мнению, «человек экологический» имеет многомерное содержание, которое определяется новой системой ценностей: в частности, первостепенной значимостью для человека полноценной здоровой жизни, активным общением с природой, воспитанием и сохранением творческой активности человека в гармонии с природой; применением малоотходных и безотходных технологий, созданием промышленно-природных комплексов, обеспечением экологической безопасности<sup>3</sup>.

И наконец, в экономической психологии определен такой тип, как «человек событийный» (*homo eventus*), т.е. человек, олицетворяющий собой ту индивидуальную последовательность собранных воедино событий, которая полностью определяет его личность и существование. Оригинальная эвентологическая (вероятностная) формулировка стремлений *homo eventus* опирается на теорию перспектив Д. Канемана и Э. Тверски<sup>4</sup>.

Не трудно показать, что все перечисленные выше локальные модели не подходят для полноценной характеристики поведения экономического агента. В соответствии с принципом многомодельности исследования социально-экономических систем<sup>5</sup> экономический агент одновременно наделен компонентами всех перечисленных моделей, каждая из которых по сути своей охватывает лишь одну из граней личности человека, и даже в своей совокупности эти модели составляют довольно небольшую часть того, что в реальной действительности представляет собой индивид. Поэтому одной из важнейших проблем экономической теории, как мы указывали выше, является постро-

<sup>1</sup> Васильчук Ю.А. Социальное развитие человека в XX веке. Фактор культуры // Общественные науки и современность. — 2003. — № 1.

<sup>2</sup> Бабочкин П.И. Становление жизнеспособной молодежи в динамично изменяющемся обществе. — М.: Социум, 2000.

<sup>3</sup> Газизуллин Н.Ф., Гафиятов И.З., Максимов Ю.К., Маннапов Г.М. «Человек экологический»: к вопросу новой методологии государственного управления развитием России // Проблемы современной экономики. — 2002. — № 1 (1).

<sup>4</sup> Kahneman D., Tversky A. Prospect theory: An analysis of decision under risk // Econometrica. — 1979. — № 47.

<sup>5</sup> Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента. — СПб.: Питер, 2001.

ение *интегративной модели поведения человека в организации как экономического агента* в условиях действия социально-экономических институтов, объединяющей известные подходы к формированию локальных моделей поведения человека. Отметим, что для построения интегративной модели поведения человека более всего подходит модель «человек событийный», причем в основе эффективного регулирования поведения экономического агента должны находиться преимущественно *психологические факторы*, так как они участвуют во всех рассмотренных выше локальных моделях человека.

В экономической теории в основном рассматривается *экономическое поведение (economical behavior)* как образ, способ, характер экономических действий граждан, работников, руководителей, производственных коллективов в тех или иных складывающихся условиях экономической деятельности. Различают такие виды экономического поведения, как производственное, обменное, дистрибутивное, или распределительное, а также потребительское.

В научной литературе также определяется *социальное, или неэкономическое поведение (social behavior)*, — поведение, выражающееся в совокупности поступков и действий индивида или группы в обществе и зависящее от социально-экономических факторов и господствующих норм. Очевидно, что поведению экономического агента одновременно присущи не только экономические и социальные, но и многие другие признаки в соответствии с предложенным выше интегративным подходом к построению модели человека. Поэтому корректнее без особой надобности не выделять указанные признаки, ограничиваясь выражением «*поведение экономического агента*».

Проблема *рациональности поведения человека* имеет множество трактовок в философии и гносеологии, экономике, социологии психологии, управлении, математической теории игр<sup>1</sup>. Такой авторитетный ученый, как А. Сен, указывает, что «...в основном русле экономической теории имеются два преобладающих подхода к определению рациональности поведения. Первый заключается в том, чтобы рассматривать рациональность как внутреннюю согласованность выбора, а второй — в том, чтобы отождествлять рациональность с максимизацией собственной выгоды»<sup>2</sup>.

Понятие рациональности поведения имеет свои разновидности: ограниченная рациональность и органическая (процедурная) рациональность. *Ограниченная рациональность* — это «...полусильная форма рациональности, которая предполагает, что субъекты в экономике стремятся действовать рационально, но в действительности обладают этой способностью лишь в ограниченной степени»<sup>3</sup>. В случае

<sup>1</sup> Рациональность как предмет философского исследования. — М.: ИФ РАН, 1995.

<sup>2</sup> Сен А. Об этике и экономике. — М.: Наука, 1996. — С. 29.

<sup>3</sup> Simon H.A. Administrative Behavior. — N.Y.: Macmillan, 1961.

*органической (процедурной) рациональности*, т.е. ее слабой формы, по мнению О.И. Уильямсона, предполагается, что взаимодействие людей рационализируется формальными и неформальными, например моральными, правилами поведения, сложившимися эволюционным путем институтами человеческого общества<sup>1</sup>.

Нарушение рациональности выбора в поведении агентов обусловлено прежде всего их психологическими особенностями восприятия воздействий со стороны институтов. Поэтому экономическим агентам свойственно *иррациональное поведение*. После основополагающих работ И. Пригожина предложены различные трактовки природы иррационального поведения. Так, В.И. Ильин ограничивает проблему иррационального поведения, указывая, что оно, по его мнению, противоположно целерациональному. Это высказывание следует уточнить, обратив внимание на тот факт, что поведение может быть целесообразным, т.е. рациональным по отношению к цели, но иррациональным по отношению к средствам и возможным последствиям. В.И. Ильин также указывает, что если для рационального поведения характерна увязка целей с осознанными интересами, а также конструирование плана действий на основе расчета балансов возможных достижений и издержек, то иррациональное поведение этого лишено. В его основе лежат психологические механизмы, лишь косвенно связанные с трезвым расчетом<sup>2</sup>. Г.Б. Клейнер, анализируя ситуации принятия решения и действия психологических факторов нарушения рациональности выбора, говорит *об органической иррациональности*, поскольку она отражает органически присущие данному индивиду качества и особенности, приводящие к нарушению рациональности поведения<sup>3</sup>.

По-видимому, ближе всего к истине находятся представители глубинной психологии, придающие решающее значение в организации человеческого поведения иррациональным побуждениям, тенденциям, установкам, скрытым за «поверхностью» сознания, в «глубинах» индивида. Глубинная психология отстаивает версию о том, что главные причины действий человека изначально заложены, согласно З. Фрейду, в психологической структуре его личности. Этим также можно объяснить всю сложность иррационального поведения экономического агента<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Уильямсон О.И. Экономические институты капитализма. — СПб.: Лениздат, 1996.

<sup>2</sup> Ильин В. И. Поведение потребителей. — СПб.: Питер, 2000.

<sup>3</sup> Клейнер Г.Б. Эволюция институциональных систем. — М.: Наука, 2004. — С. 51–61.

<sup>4</sup> Основу глубинной психологии составляют теория З. Фрейда, индивидуальная психология А. Адлера, аналитическая психология К. Юнга, гуманистическая концепция В. Мак-Дугалла, концепции неотрефлексивизма (К. Хорни, Г. Салливан и Э. Фромм).

Важной характеристикой поведения экономических агентов является девиантность, которая обусловлена психологическими факторами. Можно выделить различные формы *девиантного, т.е. отклоняющегося от принятых норм, в том числе правовых, поведения*. Частными видами девиантного поведения, рассматриваемыми в институциональной теории, с точки зрения контрактного процесса являются *оппортунистическое (предконтрактное и постконтрактное) поведение* экономических агентов<sup>1</sup> и различные формы *нон-конформистского и аберрантного поведения*, т.е. предполагающего принципиальные отклонения от нормы, в рамках которого эти отклонения от нормы целесообразны. Согласно Р. Мертону, нон-конформисты бросают вызов законности социальных норм, которые они отрицают; аберранты, напротив, осознают законность норм, которые они нарушают, но считают такое нарушение приемлемым для себя<sup>2</sup>.

Следует отличать уголовно наказуемые и ненаказуемые формы экономического девиантного поведения. Например, к уголовно наказуемым формам экономического девиантного поведения относятся: растрата, присвоение, хищения, взяточничество, коррупция, лжепредпринимательство, незаконная банковская деятельность и пр. Следует указать еще на некоторые формы *экономического квазидевиантного поведения*, которые не всегда определяются однозначным образом и не являются уголовно наказуемыми. Это, например, целый ряд методов конкурентной борьбы, относящихся к так называемой неценовой конкуренции, включая технологии манипуляции в процессах формирования спроса, мероприятия «черного пиара», создание незаслуженного либо преувеличенного имиджа, распространение ложной миссии фирмы и пр.<sup>3</sup>

В частности, в соответствии с принятой в экономической социологии и психологии типологией виды девиантного поведения экономических агентов можно подразделить на:

- *креативное поведение* — поведение, выходящее за рамки стереотипов хозяйствования, имеющее конструктивный и преобразующий характер, в целом способствующий более эффективным стратегиям поведения агентов;
- *асоциальное поведение* — поведение, выражающееся в уклонении агента от выполнения этических норм, корпоративных ценностей и деструктивно влияющее на межличностные отношения,

<sup>1</sup> Институциональная экономика. Новая институциональная экономическая теория: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2005. — С. 81.

<sup>2</sup> Цит. по: Тамбовцев В.Л. Экономическая теория институциональных изменений. — М.: ТЕИС, 2005. — С. 77–78.

<sup>3</sup> Подробно о девиантном поведении экономических агентов см.: Петросян Д.С. Институциональные патологии национальной экономики // Аудит и финансовый анализ. — 2007. — № 2.

возникающие в ходе совместной экономической деятельности и на ее результаты;

- *делинквентное (антисоциальное) поведение* — отклоняющееся от нормы поведение экономического агента с отчетливо выраженной антиобщественной направленностью, приобретающее, в крайних своих проявлениях, уголовно наказуемый характер. Оно может выражаться в форме экономических правонарушений, в виде действия или бездействия в тех или иных социально-экономических ситуациях, влекущих за собой уголовную или гражданскую ответственность в экономической сфере;
- *аддиктивное поведение* — отклоняющееся от норм поведение агента со стремлением к уходу от реальности социально-экономической ситуации посредством чрезмерной фиксации на определенных видах трудовой деятельности, включая трудовоголизм и бездействие;
- *патохарактерологическое поведение* — отклоняющееся от норм поведение агента, обусловленное патологическими изменениями его характера вследствие дефектов воспитания или профессионального обучения и препятствующее выполнению профессиональных обязанностей и коммуникациям в ходе совместной деятельности;
- *психопатологическое поведение* — отклоняющееся от нормы поведение агента, в том числе в ходе совместной деятельности, обусловленное психическими расстройствами, в частности соматическими, неврологическими и инфекционными заболеваниями, аномалиями сексуального поведения, расстройствами личности, агрессивным поведением, посттравматическими расстройствами;
- *девиантное поведение на базе гиперспособностей* — отклоняющееся от нормы поведение агента, сопровождающееся девиациями в трудовой деятельности, при особой одаренности в других сферах жизни.

Итак, в объективной реальности экономическому агенту могут быть присущи одновременно не только перечисленные, но и многие другие виды поведения. Поэтому в предложенной нами интегративной модели поведения экономического агента имеет место суперпозиция всех разновидностей поведения. Теории личности сильно различаются между собой, поэтому практически невозможно дать концептуальное определение понятию «личность», которое устроило бы всех персонологов<sup>1</sup>. Между тем, как мы указывали в разделе 3, в психологической науке используется понятие «*самость*» — это сердцевина личности, вокруг которой организованы и объединены все другие личностные элементы.

---

<sup>1</sup> К наиболее известным концепциям личности относятся концепции З. Фрейда, К.Г. Юнга, А. Адлера, К. Эриксона, А. Маслоу, К. Роджерса, Э. Кречмера, К. Леонгарда, Э. Фромма, Б.Ф. Скиннера и др. См.: Хьелл Л., Зиглер Д. Теории личности: основные положения, исследования и применение. — СПб.: Питер, 2007.

Социально-экономические институты, воздействуя на личность экономического агента, не изменяют сущности самости. Изменениям подвергаются (или не подвергаются) лишь ценностные ориентации и индивидуальные установки агентов. Эти изменения установок, в свою очередь, приводят к изменению личностных поведенческих характеристик агентов, к которым мы относим: характеристики поведения в стрессовой ситуации, стремление к справедливости в экономических отношениях, склонность к соблюдению правовых и моральных норм и нетерпимость к их нарушителям, особенности поведения человека в состояниях агрессивности и депрессии, волевые черты характера. Эти изменения могут быть как позитивными, так и негативными. Таким образом, можно говорить о позитивных и негативных влияниях социально-экономических институтов на поведенческие характеристики экономических агентов, а модернизацию института проводить, в том числе, приняв во внимание оценки изменений поведенческих характеристик репрезентативной выборки агентов.

В связи с обсуждаемой проблемой следует рассмотреть новое направление институциональной экономики, которое мы предлагаем назвать *институциональной психологией*. Институциональная психология позволяет исследовать поведение экономических агентов в условиях действия социально-экономических институтов<sup>1</sup>.

Согласно существующим классификациям методов психологических исследований<sup>2</sup> можно выделить четыре основные группы специфических методов институциональной психологии. В частности, применительно к поведению экономических агентов *неэкспериментальные (исследовательские) методы* предназначаются для исследования личностных поведенческих характеристик агентов в результате воздействия на них институтов; *диагностические методы* могут быть использованы для количественной оценки и мониторинга изменения личностных поведенческих характеристик агентов в результате воздействия на них институтов; *экспериментальные методы* предполагают организацию специальных условий функционирования институтов, влияющих на исследуемые поведенческие характеристики агентов и целенаправленное изучение этих характеристик в ходе эксперимента; *формирующие методы* направлены на коррекцию и развитие психологических качеств и поведенческих характеристик агентов.

Основными задачами институциональной психологии в процессах регулирования поведения экономических агентов являются:

- *мониторинг изменений личностных поведенческих характеристик экономических агентов* под воздействием социально-экономи-

---

<sup>1</sup> Петросян Д.С. Психологические методы модернизации институциональной системы экономики России // Общество и экономика. — 2007. — № 7.

<sup>2</sup> Волков Б.С., Волкова Н.В., Губанов А.В. Методология и методы психологического исследования. — М.: Академический проект, 2006; Экономическая психология. — СПб.: Питер, 2000.

ческих институтов. Эти изменения могут быть как позитивными, так и негативными и соответственно влиять как на повышение, так и на снижение стимулов человека к труду. Они являются индикатором функционирования тех или иных институтов;

- *формирование и развитие институциональной культуры экономических агентов* как совокупности ценностей, которых придерживаются агенты и которые задают агентам ориентиры их поведения в соответствии с требованиями и нормами институтов. Технологии формирования и развития институциональной культуры опираются на идеальные образцы поведения, соответствующие терминальным ценностям М. Рокича<sup>1</sup>, при этом в нашем случае нужно позаботиться о том, чтобы каждый агент впитал в себя лучшие образцы институциональной культуры;
- *адаптация агентов к социально-экономическим институтам* путем сближения целей и ценностных ориентаций агента и аналогичных параметров, заложенных в нормах института, а также усвоение агентом лучших традиций культуры, заложенных в институциональных нормах;
- *оценка удовлетворенности экономических агентов действующими социально-экономическими институтами*. Эта оценка должна приниматься в расчет при совершенствовании институциональной системы экономики страны, чтобы преодолеть все возможные формы нейтрального и негативного отношения экономических агентов к институтам.

Наиболее важная задача — *оценка и прогнозирование поведения экономического агента* и формирование на основе использования формальных и неформальных социальных, экономических и культурных норм развитого гражданского общества условий для *мотивирования и регулирования поведения агента*.

Здесь возможна следующая формализация. Обозначим через  $k$  критерии поведения экономического агента, отражающие различные стратегии поведения агентов в соответствии с локальными моделями. Тогда количество реализованных стратегий поведения по  $k$ -му критерию за некоторые  $n$  событий рассчитывается по формуле

$$m_{nk} = m_{(n-1)k} + x_{nk},$$

---

<sup>1</sup> М. Рокич различает два класса ценностей: терминальные — убеждения в том, что конечная цель индивидуального существования стоит того, чтобы к ней стремиться; и инструментальные — убеждения в том, что какой-то образ действий или свойство личности является предпочтительным в любой ситуации. Это деление соответствует традиционному делению на ценности-цели и ценности-средства. См.: Лучшие психологические тесты для профотбора и профориентации / Отв. ред. А.Ф. Кудряшов. — Петрозаводск: Петроком, 1992.

где  $m_{nk}$  — количество реализованных стратегий поведения по  $k$ -му критерию за некоторые  $n$  событий;

$x_{nk}$  — количество реализованных стратегий по  $k$ -му критерию в  $n$ -м событии.

Величина  $m_{(n-1)k}$  отражает важный признак модели человека, следующего и предысторию реализованных им стратегий поведения.

Пусть  $I$  — множество социально-экономических институтов, а  $s$  — стратегия, реализованная агентом. Тогда математическое выражение интегративной модели поведения экономического агента за  $n$  событий в условиях действия социально-экономических институтов можно определить множеством:

$$M_n = \{m_{nk}, \text{ для } \forall s; m_{nk}, \text{ для } s, \text{ в результате реализации которых были нарушены нормы институтов } \Lambda_k\}$$

где первый компонент представляет собой количество реализованных стратегий поведения по критерию  $k$  за  $n$  событий, а второй компонент — количество реализованных стратегий, в результате которых были нарушены нормы социально-экономических институтов  $I$ .

Для сравнительного анализа компонентов интегративной модели поведения некоторого множества агентов предлагаются два показателя. Это показатель частоты реализованных стратегий поведения по критерию  $k$  за  $n$  событий, равный

$$m_{nk} / \sum_k m_{nk}, \text{ для } \forall s,$$

и показатель частоты реализованных стратегий  $s$ , в результате реализации которых были нарушены нормы социально-экономических институтов  $I$ , равный

$$m_{nk} / \sum_k m_{nk}.$$

Для более глубокого анализа и оценки тех реализованных стратегий, которые привели к нарушению норм социально-экономических институтов  $I$ , представляется целесообразным дифференцировать приведенные показатели по описанным выше видам девиантного поведения экономических агентов, в частности оппортунистического, нонконформистского, аберрантного, креативного, асоциального, делинквентного, аддиктивного, патохарактерологического, психопатологического и девиантного поведения на базе гиперспособностей.

**Пример.** Предложенную модель можно проиллюстрировать с помощью табл. 2, в которой приводится условный пример значений количества реализованных стратегий двумя экономическими агентами «А» и «Б» по четырем критериям: экономическому, социально-этическому, социально-психологическому и экологическому.

**Критерии и показатели интегративной модели поведения  
экономического агента**

<b>№ п/п</b>	<b>Критерии и показатели</b>	<b>Агент «А»</b>	<b>Агент «Б»</b>
1	<i>Максимизация прибыли (экономический)</i>		
	Количество реализованных стратегий поведения — всего	100	20
	Количество нарушений норм при реализации стратегий	20	0
	Частота нарушений норм (%)	20	0
2	<i>Максимизация социальной справедливости в экономических отношениях (социально-этический)</i>		
	Количество реализованных стратегий поведения — всего	120	30
	Количество нарушений норм при реализации стратегий	90	10
	Частота нарушений норм (%)	75	33
3	<i>Максимизация психологического комфорта (социально-психологический)</i>		
	Количество реализованных стратегий поведения — всего	150	45
	Количество нарушений норм при реализации стратегий	120	5
	Частота нарушений норм (%)	80	11
4	<i>Минимизация загрязнения окружающей среды (экологический)</i>		
	Количество реализованных стратегий поведения — всего	90	250
	Количество нарушений норм при реализации стратегий	75	10
	Частота нарушений норм (%)	83	4
5	Общее количество реализованных стратегий поведения по всем критериям	460	345

Агента «А» можно охарактеризовать как нарушителя институциональных норм при реализации стратегии своего поведения, так как практически по всем критериям, за исключением экономического, у него частота событий с нарушением норм достаточно велика (75, 80 и 83 % соответственно по критериям 2, 3 и 4).

В отличие от агента «А» агент «Б» в большинстве своих реализованных стратегий имеет относительно незначительную частоту событий с нарушением норм (соответственно 0, 33, 11 и 4% по всем четырем критериям). Агент «А» по количеству реализованных стратегий более активен (100, 120, 150 и 90 соответственно, дифференцированно по четырем критериям, и в целом по всем критериям — 460), чем агент «Б», у которого всего реализовано 345 стратегий, а наибольшее количество реализованных стратегий относится к экологическому критерию (250). Агент «А» предпочитает одновременно руководствоваться многими критериями, тогда как агент «Б» предпочитает экологический критерий, и его можно отнести к типу «человек экологический».

Построение модели поведения человека в условиях действия социально-экономических институтов, а также применение технологий регулирования поведения экономических агентов имеет одновременно важнейшее научное, образовательное и практическое значение.

*Научный аспект* состоит в дальнейшем развитии теории институциональной экономики в направлении разработки междисциплинарного подхода к построению интегративной модели не только индивидуального поведения, но и группового поведения экономических агентов в условиях воздействия социально-экономических институтов. Для этого нужно исследовать не только экономические и социально-психологические факторы поведения, но и влияние физиологических, нейрофизиологических, биохимических и генетических факторов на личность экономического агента, чтобы можно было объяснить, хотя бы с некоторым приближением, всю сложность его иррационального поведения в условиях действия социально-экономических институтов.

*Образовательный аспект* определяется актуальностью разработки учебной дисциплины «Институциональная психология» как раздела прикладной институциональной экономики, предназначенной для подготовки специалистов в области институционального строительства. В институциональной психологии должен быть представлен методический инструментарий конструирования и модернизации социально-экономических институтов с учетом важнейших психологических факторов регуляции поведения экономических агентов. В состав этого инструментария должны быть включены технологии формирования и развития институциональной культуры экономических агентов, взаимной адаптации агентов и институтов, оценки удовлетворенности экономических агентов воздействующими на них институтами, анализа изменений личностных поведенческих характеристик экономических агентов в результате воздействий на них институтов.

*Практический аспект* состоит во внедрении и применении технологий регулирования поведения агентов. Для этого технологии должны быть институционализированы в соответствующие нормативно-правовые акты.

Вооружившись этими представлениями, приступим к рассмотрению психологических аспектов разработки метатеории управления организационным поведением.

**Метатеория управления поведением человека в организации.** Именно психосоциальные закономерности поведения человека и групповой динамики могут послужить методологической основой объединения всех социальных наук с целью построения метатеории управления поведением человека в организации. Следует иметь в виду, что термин «метатеория» употребляется в двух значениях. Во-первых,

как теория, описывающая строение какой-либо научной теории (например, метаматематика описывает логическое строение математики); во-вторых, как более высокий уровень обобщения и синтеза научных дисциплин<sup>1</sup>. Именно в этом, втором значении мы и употребляем этот термин.

Для создания интегративной метатеории управления поведением человека в социально-экономических системах необходимо в первую очередь очертить ее структуру. Структурная схема новой метатеории включает в себя: 1) аксиоматику; 2) исходные целевые установки; 3) методологию познания; 4) принципы организации и управления поведением человека; 5) концептуальное содержание; 6) понятийный аппарат.

1. **Аксиоматика, или исходные предпосылки**, метатеории должны быть построены с учетом всего многообразия реальных свойств социально-экономической системы и поведения человека как экономического агента.

2. **Исходные целевые установки** новой парадигмы. Приоритет перед обычными количественными макроэкономическими показателями и параметрами государственного бюджета (такими, например, как показатели ВВП на душу населения, уровень инфляции и пр.) и технико-экономическими показателями, используемыми на микроуровне (прибыль, рентабельность, процент капитализации и пр.) получают качественные показатели функционирования и развития социально-экономической системы. Например, для национальной экономики предлагается такая характеристика, как «качество жизни», включающая уровень рождаемости и продолжительности жизни, ее естественного воспроизводства, удовлетворенность населения условиями жизни, социальную справедливость в экономических отношениях, доступность образования и здравоохранения, безопасность людей и нравственное состояние общества и т.п.

Цели общественного развития должны быть согласованы с условиями осуществимости, среди которых не последнее место занимают факторы, обуславливающие пределы экономического роста. Отсюда вытекает требование обеспечить органическое единство целей социального и экономического развития.

Здесь необходимо сделать оговорку. Многие авторитетные ученые указывают на опасность *безответственного управления* поведением людей. О возникающих угрозах манипулирования предупреждали психолог К. Роджерс, философ Э. Фромм, нейрофизиолог Х. Делгадо, социолог К. Поппер. Особенно ярко социальные и философские последствия «социальной инженерии» обрисованы в романах — ан-

<sup>1</sup> Термин метанаука в научной методологии заимствован у Аристотеля. Так назывались его философские сочинения *Meta ta physica*, появившиеся после его трактатов по натурфилософии, т.е. физике.

тиутопиях О. Хаксли, Дж. Оруэлла, Е. Замятина. Антиномия манипуляции и актуализации разрешается путем правильного выбора цели и средств общественного развития. При этом следует исходить из известного тезиса: *развитие человека есть одновременно и высшая цель, и условие, и главное средство проведения в жизнь социально-экономических преобразований.*

3. **Методология познания** должна опираться на принципы системных исследований и диалектический метод эпистемологии<sup>1</sup>. Современная методология системных исследований как раз и позволяет преодолеть ограниченность столь широко распространенных сейчас в социальных науках, в том числе в экономике и теории управления, локальных моделей человека и его поведения.

Следует также учитывать единство предметно-практической деятельности человека и его сознания — сознание и воля человека способны не только отражать мир, но и активно преобразовывать его по законам природы и общества. Мультидисциплинарный подход к познанию социально-экономических явлений<sup>2</sup> должен уступить место междисциплинарному, который открывает дорогу к синтезу локальных моделей. Отсюда следует, что практические методы хозяйствования должны быть подчинены требованиям единства социальных, экономических и этических факторов. Поэтому необходимо, во-первых, добиться согласования требований экономической эффективности и социальной справедливости в управлении поведением человека в социально-экономической системе и, во-вторых, увязать принципы и методы управления с реальными условиями их применения, включая учет местных особенностей, социальных характеристик коллективов, духовного, профессионального и нравственного потенциалов, корпоративной культуры и социально-психологического климата организации и ее подразделений, и т.д.

4. **Принципы организации и управления поведением человека.** Подход и принципы системных исследований должны быть органично соединены с принципами организации и управления экономическими объектами, среди которых — новый принцип взаимной адаптации человека и социально-экономической системы. В теории организационного поведения эта проблема ставится таким образом: подбирать ли человека под требования организации или строить организацию под реальные и потенциальные качества личности конкрет-

<sup>1</sup> Клейнер Г.Б. Системная парадигма и экономическая политика // *Общественные науки и современность*. — 2007. — № 2, 3; Фаткин Л.В. Парадоксы менеджмента. — М.: Главная редакция международного журнала «Проблемы теории и практики управления», 2002.

<sup>2</sup> Мультидисциплинарный подход представляет собой механистическое соединение методологий познания, свойственных различным социальным наукам.

ных, имеющихся в наличии работников? Первый путь известен как американская модель менеджмента, второй — как японская модель<sup>1</sup>.

Понятно, что система и люди должны развиваться одновременно, чтобы в идеале достигнуть некоторого гармоничного соответствия. Иными словами, система должна способствовать совершенствованию людей, а люди, в свою очередь, — совершенствовать систему<sup>2</sup>. Тем не менее личностные качества работников должны быть наилучшим образом согласованы с нормативными и конвенциональными требованиями социально-экономической системы, чтобы условия индивидуальной деятельности обеспечивали гармоничное развитие личности работника, полное раскрытие его способностей и рост личностно-квалификационного потенциала.

Высшие формы саморегуляции в коллективной деятельности достигаются лишь при условии самопознания каждым членом коллектива своих психологических свойств, возможностей, потенций. Чтобы эффективно управлять другими людьми и активно участвовать в процессах самоорганизации коллективной деятельности, человек должен научиться управлять самим собой. Только когда каждый человек будет способен познать себя и сможет овладеть своими существенными силами, создадутся условия перехода от формулы «человек, формируемый обществом» к высшим уровням саморегуляции человека, создающим гражданское общество.

**5. Концептуальное содержание.** Полной системы законов, моделей поведения человека в социально-экономических системах и критериев эффективности его деятельности в нашем распоряжении пока еще нет. В настоящее время одним из важных направлений исследований в этой области является изучение строения, содержания и закономерностей совместной деятельности людей с учетом законов групповой динамики.

Что касается поиска адекватного критерия оптимизации совместной деятельности, то таким критерием, скорее всего, может служить максимизация степени удовлетворения общественных, групповых и индивидуальных потребностей.

**6. Понятийный аппарат.** В науковедении показано, что на самых первых этапах создания любой метатеории следует позаботиться об адекватном понятийном аппарате<sup>3</sup>. Таким образом, метатеория берет на себя методологическую функцию *транслятора* языков тех теорий, которые закладываются в ее теоретическое ядро.

<sup>1</sup> Фаткин Л.В. Парадоксы менеджмента. — М.: Главная редакция международного журнала «Проблемы теории и практики управления», 2002.

<sup>2</sup> Петросян Д.С. Теория современного менеджмента. — М.: Прометей, 1993. — С. 13.

<sup>3</sup> Новиков А.М., Новиков Д.М. О предмете и структуре методологии // Мир образования — образование в мире. — 2008. — № 1.

Целью метатеории как научной дисциплины является исследование закономерностей поведения человека в социально-экономических системах различного масштаба, от нано- до мегауровня, под воздействием социально-экономических институтов. Предметом метатеории являются интегративные модели управления индивидуальным и групповым поведением экономических агентов.

Структура новой научной дисциплины должна быть построена так, чтобы ее разделы соответствовали *функциям управления поведением человека* в социально-экономических системах. Если ориентироваться на расширенный перечень функций управления, то нетрудно представить содержание этих разделов, имея при этом в виду, что все функции управления поведением человека осуществляются под воздействием социально-экономических институтов.

*Целеполагание* — постановка и согласование личных, групповых, организационных и общественных целей человеческой жизнедеятельности. *Прогнозирование* — разработка долгосрочных и текущих прогнозов индивидуального и группового поведения человека. *Планирование* поведения человека включает в себя описание способов составления долгосрочных, текущих и оперативных планов.

Другие функции управления поведением человека — это: структурные компоненты метатеории — *организация* соответствующих материально-технических, информационных, институциональных, финансовых, этических и эстетических условий и различных видов ресурсного обеспечения человеческой жизнедеятельности. *Координация* поведения людей — согласование целей, средств и способов совместной деятельности. *Коммуникации* между экономическими агентами в процессе их совместной деятельности.

*Анализ* поведения человека на основе экономических, социально-психологического, политического и нравственно-этических критериев. *Диагностика* результатов поведения людей и их личностно-квалификационного потенциала. *Контроль* за индивидуальным и групповым поведением людей.

*Стимулирование и мотивирование* экономических агентов с помощью системы материальных и моральных стимулов. *Воспитание* — осуществление мероприятий по психолого-педагогическому воздействию и адаптации экономических агентов к формальным и конвенциональным нормам поведения. В этот раздел также входит формирование и развитие общей и профессиональной культуры организационного поведения. *Несение ответственности* за результаты совместной деятельности, а также, что не менее важно, за конечные результаты функционирования социально-экономической системы.

*Управление конфликтами* — выявление глубинных причин организационных конфликтов, возникающих в результате взаимодействия между людьми в процессе их совместной деятельности, выбор

ситуационных и функциональных стратегий преодоления конфликта и реализация этих стратегий.

Итак, чтобы создать метатеорию управления поведением человека в социально-экономических системах, необходимо решить целый ряд методологических по своему характеру задач. Нужно, прежде всего, разработать аксиоматику новой интегративной метатеории и обосновать ее базовую концепцию, включая методологию, принципы и методы управления поведением человека.

Одной из важных задач методологического обеспечения новой научной дисциплины является разработка метаязыка, объединяющего понятийные аппараты конвергируемых областей научного знания. Следующий этап становления метатеории в ее прикладном аспекте — это разработка технологий управления поведением людей в социально-экономических системах.

И наконец, предлагается в развитии идеи системной парадигмы, согласно Г.Б. Клейнеру<sup>1</sup>, приступить к научному обоснованию общей концепции человеческой деятельности на базе интегративной метатеории управления поведением человека в социально-экономических системах.

### Контрольные вопросы

1. Что понимается под «экономическим империализмом» и какова его роль в развитии общенаучной методологии познания?
2. Каковы цели синтеза экономической и управленческой наук?
3. Опишите главные недостатки иерархических многоуровневых структур управления.
4. Какие свойства присущи организациям как активным целенаправленным социально-экономическим системам?
5. Раскройте сущность основных принципов исследования организаций.
6. Охарактеризуйте основные структуры организации.
7. Опишите содержание основных моделей коллективной деятельности.
8. Раскройте особенности моделей организационного поведения человека как индивидуального экономического агента.
9. В чем суть интегративной модели поведения человека в организации?
10. Чем отличаются такие виды организационного поведения, как рациональное, иррациональное и девиантное?
11. Что изучает институциональная психология и каковы ее задачи?
12. Определите предмет и содержание метатеории управления поведением человека в организации.

---

<sup>1</sup> Клейнер Г.Б. Системная парадигма и экономическая политика // Ответственные науки и современность. — 2007. — № 2, 3.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

1. Изложив свои соображения по поводу новых направлений теории организационного поведения, мы напоследок зададимся вопросом: а займет ли эта теория, обогащенная новыми идеями и концепциями, со временем свое место в системе наук о человеке и его деятельности? Учебная дисциплина «Организационное поведение», хотя и входит в учебные планы в системе высшего, последиplomного и бизнес-образования, но во всех учебных заведениях лекции заметно превалируют над практическими занятиями, более того, на семинарах и практических занятиях редко когда используются активные методы обучения, ролевые игры, социально-психологические тренинги, тренинги делового общения и аутотренинги. Что уж тогда говорить о психодиагностике организаторских способностей и профессиональных качеств менеджеров, тем более — о профилактике профессионального «выгорания» и «психокоррекции»!

Почему в системе образования сложилось такое положение дел — вполне понятно и может быть, даже в какой-то степени оправданно. Во-первых, тренинги, деловые игры, «кейс-стади», видеотренинги и другие активные методы обучения обходятся слишком дорого, особенно если в учебную программу задумано включить один из самых эффективных, но и столь же дорогих методов обучения — видеотренинг. Кроме того, в деловых и ролевых играх приходится принимать участие одновременно нескольким преподавателям, нужно заранее готовить для слушателей раздаточный материал, а не все преподаватели с ним знакомятся, а значит, приходят на занятия неподготовленными. Во-вторых, студенты и слушатели системы последиplomного образования, включенные в учебные группы, приобретают разные специальности, имеют разные уровни подготовки и представляют различные организации, поэтому нет смысла учить их деловому взаимодействию, поскольку им никогда не придется работать вместе. В учебной аудитории с помощью активных методов можно лишь проиллюстрировать принципы делового общения, помочь формированию навыков принятия решений и показать особенности стилей и методов руководства. Более того, обучать теории и практике управления организационным поведением обязательно нужно с учетом миссии, корпоративной культуры, философии, идеологии, стиля и методов руководства конкретной организации. А в учебной аудитории слушателям удастся передать помимо теории лишь самые элементарные навыки и умения компетентного делового общения. В итоге ни студентов, ни слушателей в системе бизнес-образования не учат искусству руководства, которое, согласно Майклу Полани, основано на латентном личностном знании и приемах компетентного общения.

Академик А. Иоффе называл «меловой физикой» такое преподавание, когда с кафедры в учебной аудитории на доске рисуют формулы и преподаватель их как прописные истины. В практике бизнес-образования преподаватель должен выступать не в роли авторитарного учителя, который стремится передать предусмотренные программой знания, а в роли наставника, занятого вместе с учащимися совместной учебной деятельностью.

Что касается групповых процессов обучения, то несомненным преимуществом перед всеми существующими организационными формами повы-

шения квалификации в центрах обучения менеджеров, центрах бизнес-образования и последипломного образования обладает так называемая ансамблевая подготовка, когда процесс обучения переносится непосредственно в организацию и в него вовлекается весь управленческий персонал, включая руководство. Кстати, здесь, вполне возможно прибегнуть к способам так называемого ланкастерского метода обучения, когда в учебной группе более подготовленные и опытные учащиеся делятся своим опытом с более слабыми и менее компетентными товарищами. В процессе ансамблевого обучения все менеджеры из одной организации получают возможность наладить взаимопонимание, поднять уровень компетентности делового и межличностного общения, при необходимости обменяться латентными личностными знаниями и овладеть привязанными к рабочим условиям практическими навыками менеджера, которые ни при каких обстоятельствах не могут быть усвоены в учебных аудиториях. Не менее важно в процессе ансамблевой подготовки, во-первых, развивать у учащихся организаторские способности, а во-вторых, методами психологической реабилитации и психокоррекции добиться самоэффективности и избавить учащегося от «синдрома менеджера» — разумеется, в тех случаях, если у него наблюдаются хоть какие-то симптомы начинающего профессионального «выгорания». Помимо этого, каждому менеджеру организации с помощью своих коллег в процессе групповых активных методов ансамблевого обучения обычно удается повысить самооценку, приобрести уверенность в себе, задуматься о своем призвании и резко поднять уровень притязаний.

Обучение в системе бизнес-образования — это процесс изменения экономического и управленческого мышления человека в социально-экономической системе. Обучаясь, менеджеры обретают нечто новое, что меняет их видение, как управлять поведением подчиненных и, что не менее важно, как управлять самим собой, а это придает им некие новые менеджерские качества, которыми они не обладали ранее, и дает им возможность действовать более эффективно.

2. Психологический анализ сущности и строения деятельности по руководству поведением людей в организации показал, что деятельность руководителя осуществляется в структуре социальных зависимостей, поэтому межличностное общение составляет профессиональную основу менеджмента.

Добавим также, что для правильного понимания сущности и содержания труда руководителя очень важен тезис о том, что все многообразные формы межличностного общения опосредованы технологическими, политическими, идеологическими, экономическими и социальными факторами, но для проникновения в психологическую сущность процессов руководства нужно согласиться с тем, что все эти факторы являются не более чем инструментальными ограничениями на допустимые формы общения в организационном поведении.

Руководство совместной деятельностью — это творческий труд, труд по управлению организационным поведением людей. Деятельность руководителя всегда протекает в диалектическом единстве двух процессов — групповой самоорганизации и единоначалия. Властная вертикаль единоначалия в организации, или управление «сверху», дополняется процессами самоуправ-

ления и самоорганизации «снизу», относящимися к феноменам групповой динамики. Общая задача руководителей всех рангов и уровней в системе управления заключается в том, чтобы достичь целей совместной деятельности, умножая свои физические и интеллектуальные силы коллективными усилиями подчиненных. Действительным предметом труда руководителя является не принятие управленческих решений, не функции руководства, не распоряжения и директивные приемы мотивации, а совокупность организационных, управленческих и межличностных отношений, распространяющихся по всем направлениям в иерархических организационных структурах управления, включая его отношение к порученному делу и отношение к самому себе. Из всего сказанного следует, что эффективность деятельности руководителя, независимо от того, каков его ранг и занимаемое место в должностной иерархии, зависит от навыков и умений компетентного управленческого общения.

3. Образцы эффективного организационного поведения можно задать и закрепить у учащихся посредством различных форм психологического тренинга. Подобный тренинг следует рассматривать как метод преднамеренных изменений человека, направленных на его личностное и профессиональное развитие. В процессе тренинга учащимся удастся проанализировать и переоценить свои прошлые убеждения, взгляды, диспозиции и установки, обновить знания и сформировать необходимые практические навыки и умения руководства, т.е. в какой-то степени избавиться от прошлого стереотипного опыта, в сильной степени подверженного искажениям под влиянием интенциональных ориентаций.

Психологический тренинг можно использовать в качестве важнейшего инструмента в целях профессиональной подготовки менеджеров всех уровней управления, соответственно высоким требованиям эталонных образцов организационного поведения. Тренинг помогает преодолеть ограничения, накладываемые на профессиональную деятельность менеджера традиционными методами переподготовки и повышения квалификации. Проходящий подготовку специалист в процессе тренинга обычно обнаруживает у себя недостаточное развитие когнитивных и организаторских способностей и ряда других менеджерских качеств, получает возможность выявить имеющийся дефицит умений и навыков, различные «белые пятна» в системе теоретических знаний, а также неадекватность прошлых установок и стереотипов мышления.

К числу взаимосвязанных структурных компонентов личности, представляющих собой кластеры личностных качеств, подлежащих оценке в ходе тренинга, относятся доминантность, адаптационная мобильность, уровень притязаний, тип общения, органичность (артистизм), комплексная оценка по тесту Айзенка, самооценка, контактность, стрессоустойчивость, эмоциональная компетентность.

Психологический тренинг открывает руководителю возможность стать полностью функционирующей личностью с таким развитым личностным качеством, как адаптационная мобильность, т.е. способность нормально приспосабливаться к непрерывным изменениям в процессе своей жизнедеятельности, что является важным условием дальнейшей самоактуализации. Для того чтобы отказаться от неконструктивных элементов поведения, а

затем выработать и закрепить более конструктивные, недостаточно только заметить первые и согласиться с их ошибочностью. Необходимо получить и освоить образцы более конструктивных решений и действий в конкретных ситуациях.

Основные направления работы в области психологического тренинга менеджеров и соответствующие им задачи включают: развитие таких личностных качеств менеджеров, как коммуникативная компетентность, межличностная чувствительность, самосознание и самооценка. В итоге удастся добиться улучшения субъективного самочувствия и снять симптомы «синдрома менеджера», т.е. укрепить психофизиологическое состояние менеджеров.

4. В концепции софт-менеджмента особо подчеркивается значение психолого-педагогической функции воспитания. Для того чтобы привести в действие весь комплекс «мягких» ресурсов, или «софт-факторов» экономической деятельности, и тем самым эффективно управлять организационным поведением, руководителю необходимо обладать не только административными способностями, но и быть воспитателем, наставником, фасилитатором, модератором, т.е. выполнять все функциональные обязанности тренера, а для этого ему нужна психологическая компетентность. Следовательно, инновационные персонал-технологии должны быть направлены и на эту цель бизнес-образования: каждый руководитель обязан овладеть в процессе тренинга необходимыми знаниями, умениями и навыками ведущего в тренинговых занятиях, которые он должен в той или иной форме проводить со своими подчиненными.

Этот вывод согласуется с известной классификацией менеджеров на две категории: «игроков» и «тренеров»<sup>1</sup>. Эти понятия заимствованы из социально-психологической теории ролей или социальных функций. Они широко используются в менеджменте при рассмотрении теории и практики командообразования в подразделениях организации. Как показали результаты эмпирических исследований, преимущество при прочих равных условиях лежит на стороне «руководителей-тренеров». На формирование этих специфических и чрезвычайно полезных умений при помощи информационных персонал-технологий должен быть направлен процесс тренинга менеджеров.

5. В учебном пособии исследованы особенности влияния стрессогенных факторов организационного поведения на возникновение профессиональных заболеваний менеджеров. К числу основных причин профессионального «выгорания» и психосоматических отклонений, называемых «синдромом менеджера», относятся экстремальные условия деятельности: менеджеру приходится принимать ответственные управленческие решения в условиях дефицита времени, условиях риска и неопределенности на основе неполной или избыточной и искаженной информации.

Показано, что психологическая сущность «синдрома менеджера» обусловлена феноменами групповой динамики, такими как стратегия поведения в организационных конфликтах и предпочитаемые способы разрешения конфликтных ситуаций, внутриорганизационная конкуренция, борьба за социометрические позиции и ранги в неформальной организационной

<sup>1</sup> Фаткин Л.В., Петросян Д.С., Раскатов А.В. Управление финансовой организацией: теория и практика.— М.: ИНФРА-М, 1998.

структуре предприятия, социально-психологический климат, составляющие корпоративной культуры, в частности система ценностей, идеология и философия организации, стиль и методы руководства и принятые способы мотивации. Воздействуя на эти факторы межличностных отношений, можно в значительной степени улучшить профилактику эмоциональных перенапряжений в работе управленческого персонала.

Рассмотрены особенности профилактики и психологического консультирования лиц, страдающих «синдромом менеджера». Психологическое консультирование менеджеров, на наш взгляд, отличается от других видов оказания практической психологической помощи, в частности от психотерапии, следующими основными особенностями: оно охватывает более широкий круг психологических проблем, нежели психотерапия; это могут быть проблемы взаимоотношений между людьми, межличностных конфликтов, социальной адаптации, профессиональной ориентации, психологических закономерностей роста и развития личности; консультирование носит эпизодический характер, оно направлено на стимуляцию собственных возможностей клиента, здесь широко применяются тестовые методики психодиагностики, что позволяет завоевать доверие клиента, предъявляя ему результаты тестовых испытаний, и тем самым объективизировать выводы, советы и рекомендации консультанта, который, как правило, не несет персональной ответственности за то, воспользуется клиент его советами или нет.

6. Известные классические социальные науки и их синтетические гибриды страдают тем, что все они основаны на так называемых локальных моделях человека и его поведения. Применительно к специфике организационного поведения экономических агентов могут быть использованы рассматриваемые в научной литературе различные модели человека, в частности модели человека экономического, институционального, политического, идеологического, информационного, экологического, эвентологического и т.д. В научной литературе проводились описания этих локальных моделей, но никто не задался вопросом о возможности их интеграции, хотя ясно, что ни одна из них не подходит для полноценной характеристики поведения экономического агента. В соответствии с общесистемным принципом многомодельности исследования социально-экономических систем, экономический агент одновременно наделен компонентами всех перечисленных моделей, каждая из которых по своей сути отображает лишь одну из граней личности человека, и даже в совокупности эти модели составляют довольно небольшую часть того, что в реальной действительности представляет собой индивид. Поэтому одной из важнейших проблем экономической теории является построение интегративной модели поведения человека в организации, как экономического агента в условиях действия социально-экономических институтов.

Именно психосоциальные закономерности поведения человека могут послужить методологической основой соединения всех социальных наук с целью построения метатеории управления поведением человека в организации. В учебном пособии предложена структурная схема новой метатеории, которая включает в себя: аксиоматику, исходные целевые установки, методологию познания, принципы организации и управления поведением человека, концептуальное содержание, понятийный аппарат.

Предметом метатеории являются интегративные модели управления индивидуальным и групповым поведением экономических агентов. Чтобы создать метатеорию управления поведением человека в социально-экономических системах, необходимо прежде всего позаботиться об аксиоматике новой метатеории и обосновать ее базовую концепцию, включая методологию, принципы и методы управления поведением человека. Особенно важно разработать метаязык, объединяющий понятийные аппараты конвергируемых областей научного знания. Метатеория управления поведением человека позволит разработать технологию управления поведением людей в социально-экономических системах.

### ***Сведения об авторах***

**Петросян Давид Семенович**, доктор экономических наук, профессор, руководитель Научного центра стратегических исследований и институциональных технологий Института региональных экономических исследований. В последние годы занимается исследованием проблем социальной справедливости в экономических отношениях, развития этического подхода в экономической политике России, управления формированием социально-экономических институтов и регулирования поведения человека в социально-экономических системах. Автор более 270 научных трудов.

**Фаткина Наталия Леонидовна**, кандидат социологических наук, доцент Российской экономической академии им. Г.В. Плеханова. Специалист в области социологии управления, организационного поведения и организации бизнес-образования. Автор более 60 научных трудов.

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

- Антонов В.Г. [и др.]. Организационное поведение: Учебник. — 2-е изд., доп. и перераб. — М.: Питер, 2008.
- Арсеньев Ю.Н., Шелобаев С.И., Давыдова Т.Ю. Организационное поведение: Учеб. пособие для студентов вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, ЮНИТИ, 2005.
- Гибсон Д.Л. Организации: поведение, структура, процессы: Учебник для вузов. — М.: ИНФРА-М, 2000.
- Гринберг Д., Бэйрон Р. Организационное поведение: от теории к практике. — М.: Вершина, 2004.
- Джордж Д.М., Джоунс Г.Р. Организационное поведение. Основы управления: Учеб. пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ, ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
- Захаров Н.Л. Организационное поведение государственных служащих: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2010.
- Златин П.А., Крекова М.М., Соколянский В.В. Организационное поведение: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2004.
- Карташова Л.В., Никонова Т.В., Саломанидина Т.О. Организационное поведение: Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2008.
- Кочеткова А.И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование: Учеб. пособие. — 4-е изд. — М.: Дело, 2008.
- Красовский Ю.Д. Организационное поведение: Учеб. пособие. — М.: ЮНИТИ, 2009.
- Лютенс Ф. Организационное поведение: Учебник для вузов. — М.: ИНФРА-М, 1999.
- Молл Е.Г. Менеджмент: организационное поведение: Учеб. пособие. — М.: Финансы и статистика, 1998.
- Резник С.Д., Игошина И.А. Организационное поведение (практикум): Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2010.
- Роббинс С.П. Основы организационного поведения. — 8-е изд. — М.: Вильямс, 2006.
- Спивак В.А. Организационное поведение: Учеб. пособие. — М.: Eksmo education, 2007.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	3
1. ФАКТОРЫ И РЕСУРСЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ .....	7
2. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ И ОРГАНИЗАТОРСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ .....	42
3. СТРУКТУРА ЛИЧНОСТИ И ЧЕРТЫ ХАРАКТЕРА ЭФФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖЕРА .....	81
4. СТРЕССОГЕННЫЕ ФАКТОРЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ .....	125
5. ИННОВАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ТРЕНИНГА ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ .....	175
6. О МЕТАТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ ПОВЕДЕНИЕМ ЧЕЛОВЕКА В ОРГАНИЗАЦИИ .....	215
Заключение .....	264
Рекомендуемая литература .....	270

*По вопросам приобретения книг обращайтесь:*  
**Отдел продаж «ИНФРА-М» (оптовая продажа):**  
127282, Москва, ул. Полярная, д. 31в, стр. 1  
Тел. (495) 380-4260; факс (495) 363-9212  
E-mail: books@infra-m.ru

•

**Отдел «Книга—почтой»:**  
тел. (495) 363-4260 (доб. 232, 246)

---

*Учебное издание*

*Давид Семенович Петросян  
Наталья Леонидовна Фаткина*

## **Организационное поведение. Новые направления теории**

Учебное пособие

Оригинал-макет подготовлен в «Издательстве ИНФРА-М»

Подписано в печать 25.02.2011.  
Формат 60×90/16. Гарнитура Newton. Бумага офсетная.  
Печать офсетная. Усл. печ. л. 17,0. Уч.-изд. л. 25,13.  
Цена свободная.  
ТК 147500-9643-250211

Издательский Дом «ИНФРА-М»  
127282, Москва, ул. Полярная, д. 31в  
Тел.: (495) 380-05-40, 380-05-43. Факс: (495) 363-92-12  
E-mail: books@infra-m.ru <http://www.infra-m.ru>