

Министерство образования и науки Российской Федерации
Ярославский государственный университет им. П. Г. Демидова

Е. В. Маркова, О. Н. Саковская

**Организационное поведение
и организационное
консультирование:
предмет и метод**

Учебное пособие

Рекомендовано

*Научно-методическим советом университета
для студентов, обучающихся по направлению Психология*

Ярославль 2011

УДК 316.6
ББК Ю95я73
М 27

*Рекомендовано
Редакционно-издательским советом университета
в качестве учебного издания. План 2010/2011 учебного года*

Рецензенты:

Толочёк В. А. – д-р психол. наук, профессор лаборатории
общих способностей ИП РАН;
кафедра социальной психологии ИвГУ

Маркова, Е. В. Организационное поведение и организационное консультирование: предмет и метод: учеб. пособие / Е. В. Маркова, О. Н. Саковская ; Яросл. гос. ун-т им. П. Г. Демидова. – Ярославль : ЯрГУ, 2011. – 180 с.

ISBN 978-5-8397-0844-0

В учебном пособии представлены базовые понятия теории организационного поведения и организационного консультирования. Организационное поведение рассматривается на трёх уровнях: уровень личности (поведение сотрудника), организационные феномены группового поведения и организация, как субъект, активно функционирующий во внешней среде. В главе, посвящённой организационному консультированию, рассматриваются подходы к консультированию руководителей в ситуациях индивидуального управленческого запроса (особое внимание уделено развитию эмоционального интеллекта руководителей), описана технология модерации конфликтов в организации, представлена структура сопровождения нововведений в организациях.

Предназначено для студентов, обучающихся по направлению 030301.65 Психология (дисциплина «Организационное поведение и организационное консультирование», блок ДС), очной формы обучения.

УДК 316.6
ББК Ю95я73

ISBN 978-5-8397-0844-0

© Ярославский государственный
университет им. П. Г. Демидова, 2011

Введение

С раннего детства человек имеет дело со многими организациями и становится членом некоторых из них. Организации различного рода – существеннейшая и определяющая часть внешней среды человека, форма, в которую облакаются разнообразные группы и сообщества людей (социальные, рабочие, профессиональные, национальные, культурные и другие). Это те сложные элементы, которые в значительной степени определяют сущность и специфику нации, государства, человечества. От поведения и отдельных поступков организации, людей, входящих в организации и олицетворяющих их, зависят благополучие и сама жизнь многих людей на Земле и даже существование человечества.

Значение организаций в жизни человечества определяет высокий уровень интереса к ним самим и к тому, что обуславливает их поведение. Что же такое современная организация? Какими бывают организации? Что и кто определяет предназначение, цели создания и функционирования, выбор методов и средств достижения целей? Под влиянием каких внутренних и внешних факторов люди в организациях принимают те или иные решения? Как себя вести по отношению к организациям и их представителям, чтобы повлиять на их поведение, получить желаемое или наладить приемлемые отношения?

Эти вопросы волнуют каждого человека, в силу необходимости или по доброй воле вступающего во взаимоотношения с организациями, и представителей интересов многочисленных групп и организаций, также вынужденных или желающих вступить во взаимодействие с другими организациями. Наши контакты с предметным миром (использование автомобиля или элементарной микроволновки) успешны, если мы обладаем знаниями о нем, то же самое можно сказать и о взаимодействии человека и организации. Какая же область знания дает информацию о реальном функционировании организаций? Среди всех организационных дисциплин (теория организации, менеджмент организации, организационная экономика, социология организаций, организационная психология) особая роль отводится теориям организационного поведения, которые описывают реальное, а не идеальное функционирование

организаций и отвечают на многочисленные «почему» и «что делать», возникающие при контактах человека и организации.

Структура дисциплины «Организационное поведение» была предложена в 1958 г. Г. Левиттом в его книге «Managerial Psychology». Оглавление этой книги, затем многократно переизданной, фактически воспроизводится в большинстве учебников и пособий по организационному поведению. Логика изложения Г. Левитта носит простой и ясный характер и дана в такой последовательности:

- психологические явления, связанные с индивидуальным поведением человека и могущие иметь отношение к его жизни в организации;
- феномены общения и взаимодействия в парах;
- малые группы, насчитывающие до 20 участников; взаимодействие между малыми группами;
- группы, в которых могут участвовать до сотни человек;
- явления, характерные для больших групп, насчитывающих сотни и тысячи человек.

Сущность теории организационного поведения состоит в научном анализе поведения индивидов, групп, организаций с целью понять, предсказать и усовершенствовать индивидуальное выполнение поставленных задач и функционирование организации в целом с учетом воздействия внешней среды.

«Организационное поведение» представляет собой мультидисциплину, поскольку использует принципы и методы, заимствованные у других дисциплин: теории организации, психологии, социальной психологии, менеджмента управления персоналом¹.

Основная задача изучения такой дисциплины, как «Организационное поведение», состоит в необходимости подготовки специалистов, способных участвовать в разработке оригинального подхода к созданию корпоративной культуры и атмосферы «изнутри» самой организации, которая помогла бы удержать не только управленческий персонал, но высококвалифицированный «поддерживающий» штат. Важно создать и сохранять такую об-

¹ Организационное поведение: практикум / под ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой. СПб.: Питер, 2006. 272 с.: ил.

становку в компании, чтобы работа в ней считалась престижной и пользовалась спросом.

«Организационное поведение» – это систематическое изучение поведения людей, а также отношений внутри организации. Поведение людей в организации не случайно. Каждый человек уникален, но отношения и поведение сотрудников в организации можно объяснить и даже предсказать, если анализировать его на трех уровнях: индивидуальном, групповом и организационном. На индивидуальном уровне (микроуровень анализа организационного поведения) рассматривается поведение отдельного человека, являющегося менеджером или сотрудником организации. На групповом уровне (он же мезоуровень анализа) рассматриваются проблемы, возникающие внутри малых рабочих групп, и взаимодействие между ними. На организационном уровне (макроуровень) в качестве субъекта поведения выступает уже сама организация. Указанная логика анализа организационного поведения и психологических инструментов работы с ним положена в основу данного учебного пособия.

1. Организационное поведение как наука и практика

Ещё в начале XX в. в работах Ф. Тейлора и А. Файоля признавалась роль человеческого фактора на предприятии, однако игнорировалась важность эффективного управления поведением объединенных в организации людей. Классики политической экономии положили начало научному анализу человеческих способностей к труду, их формированию, накоплению и эффективному использованию. Их главной заслугой явилось обоснование необходимости рассматривать человека и его производительные способности как капитал. Формирование наук о труде и персонале происходило как на основе эмпирических данных, так и в результате использования достижений экономической теории, математики, статистики, физиологии и психологии человека, социологии, права, технологии, организации производства.

Впервые термин «организационное поведение» был использован в конце 1950-х гг. американским психологом Ф. Ротлисбергером. Дисциплина «Организационное поведение» берет свое начало с отчета американских специалистов по управлению Р. Гордона и Д. Хауелома, которые в 1959 г. опубликовали результаты своих исследований, включавших анкетирование студентов и преподавателей бизнес-школ. Их выводы свидетельствовали, что преподавание таких дисциплин, как «Управление», «Психология бизнеса», не в полной мере отражает запросы руководителей в знаниях и умениях, позволяющих оптимизировать поведение персонала. В то время объединилось несколько научных направлений, занимающихся объяснением поведения людей и групп в организации, а также организаций во внешней среде. Исторический обзор поля исследований достаточно ясно показывает, что «Организационное поведение» появилось из таких дисциплин, как «Психология» и «Социальная психология», «Социология труда», «Теория и социология организаций», «Исследование бизнеса», «Наука управления (администрирование)», «Этика и право».

«Организационное поведение» как научную дисциплину стали преподавать в 1962 г. в Гарвардской школе бизнеса. Несколько позднее, в 70-х гг. XX в., эта дисциплина была включена в учебные планы некоторых вузов Америки, а также Лондонской школы бизнеса (1970 г.), университета г. Глазго (Шотландия, 1974 г.)².

В 1973 г. в США появился первый учебник по организационному поведению, автором которого был Фрэд Лютенс. В 1999 г. в России впервые было переведено на русский язык седьмое издание этого учебника, которое стало первым академическим учебником по организационному поведению на русском языке. Ф. Лютенс определяет «Организационное поведение» как науку об объяснении, предсказании и управлении человеческим поведением в организации.

Под организационным поведением понимают достаточно устойчивые групповые характеристики поведения людей, включенных в совместную производственную деятельность, прояв-

² Лютенс Ф. Организационное поведение: пер. с англ. 7-е изд. М.: ИНФРА-М, 1999. 692 с.

ляемые во внутренней и внешней среде данной организации. С этих позиций можно сравнивать не только организационное поведение рабочих, служащих, управленцев во внутренней среде организации, но и индивидуально-корпоративные модели организационного поведения одного акционерного общества с особенностями индивидуально-корпоративной модели другой организации. Не случайно в Японии, Германии, Америке во многих фирмах, компаниях разрабатываются и утверждаются свои «кодексы организационного поведения», «правила внутреннего распорядка и поведения работников», которые являются факторами сплочения работников, усиления их сопринадлежности к своей организации.

«Организационное поведение» – это дисциплина, изучающая поведение людей и их взаимоотношения в организации с целью объединения нужд и устремлений каждого сотрудника в отдельности с нуждами и целями организации в целом³.

Существует много определений «Организационного поведения», в том числе следующее: это комплексная прикладная наука об управлении поведением человека в организации на основе теории и систематического научного анализа действий отдельных людей, групп и организаций в целом в сложной динамичной среде.

«Организационное поведение» – это предмет, который возник на пересечении многих дисциплин: социологии, психологии, теории организации, управления персоналом, физиологии труда, научной организации труда. Основанием для их объединения стал повышенный и избирательный интерес специалистов в области организационного поведения к проявлениям качеств человеческой деятельности на всех уровнях организации. Поэтому, если речь идет об органических или гуманитарных моделях функционирования организации, можно предположить, что они появились под влиянием рассматриваемой дисциплины. Многие достаточно распространенные в настоящее время макроконцепции менеджмента: обучающейся, адаптивной, креативной организации – составляют важные разделы дисциплины «Организационное поведение».

³ Kossen S. The human side of organizations. NY.: Harper Collins College, 1994. 662 p.

Предметом «Организационного поведения» выступают основные закономерности и детерминанты, определяющие поведение людей в тех или иных ситуациях в условиях труда и общения.

Знание основ организационного поведения помогает повысить эффективность трудовой деятельности, так как взаимоотношения людей в организации – немаловажный фактор, влияющий на конечный результат деятельности организации.

Современному руководителю необходимы такие навыки и знания, которые помогут более эффективно использовать человеческие ресурсы, предотвращая конфликты, стрессы и различные организационные дисфункции.

«Организационное поведение» – развивающаяся наука, в которой не только имеется множество подходов и школ, дающих ответы на запросы практики управления, но и остается много открытых вопросов. Это комплексная прикладная наука о поведении субъектов организации – людей, групп, коллектива в целом – в изменяющейся внешней среде. Эти субъекты организаций являются объектами исследования, но в силу присущей им активности, в силу их живой природы воспринимать их в качестве просто «объектов» методологически неверно, так же как неверно говорить, что процесс управления их поведением сводится к воздействию на них: более адекватным понятием представляется «взаимодействие». Сами же объекты исследования правильнее воспринимать как объекты-субъекты. Предметом исследования в «Организационном поведении» являются закономерности поведения и социальные, социально-экономические и психологические факторы, определяющие поведение людей в организациях и организаций во внешней среде.

Изменения, происходящие во внешней и внутренней среде организации, появление новых видов организаций, новых знаний о человеческом поведении обуславливают необходимость разработки и реализации на практике новых, отвечающих требованиям времени моделей организационного поведения. В новых моделях получают воплощение идеи партнерства, командной работы, вовлечения, самоконтроля, ориентации на удовлетворение потребностей более высокого порядка, самореализации, высоко-

го качества трудовой жизни и др. Однако, несмотря на все изменения, существует определенная универсальная схема работы психолога в организации.

Анализ организационного поведения включает следующие основные компоненты: индивида, группу, организацию. Таким образом, при изучении организационного поведения большое внимание уделяется способностям и личностным качествам работников, их удовлетворенности и отношению к труду, мотивации, взаимодействию и групповому принятию решений, лидерству и власти, конфликтам и переговорам, стрессу, управлению изменениями в организации и ее развитием⁴.

Можно сделать вывод, что «Организационное поведение» – это сравнительно молодое направление в социальной науке, в основе которого лежат проблемы организационного взаимодействия и взаимоотношений людей. Научная дисциплина возникла на стыке разных наук и имеет в своей основе разноаспектные подходы к изучению организационного поведения (экономический, производственный, социокультурный, духовно-нравственный, управленческий и др.). В то же время успешная разработка теоретических концепций деятельности производственных организаций усиливает интерес ученых к исследованию теоретических и практических аспектов организационного поведения, повышает социальную и научную значимость проблем их интегративного взаимодействия.

Известно, что организация создается для достижения общей цели, направленной на удовлетворение индивидуальных целей, потребностей, интересов каждого работника данной организации. Для достижения гармонии при реализации общей цели и индивидуальных целей и запросов членов предприятия необходима совместная деятельность: управленческая, производственная, технологическая, организационная, научно-техническая и др. В ходе совместной деятельности осуществляется управление персоналом, взаимодействие индивидов и производственных групп. Формы взаимодействия зависят от разделения труда, целей и видов деятельности, правил и норм делового общения и пове-

⁴ Организационное поведение. Хрестоматия: учебное пособие для факультетов: психологических, экономических и менеджмента. Самара: Бахрах-М, 2006. 752 с.

дения. Для координации взаимодействия работников на уровне внешней и внутренней среды создается определенная структура организации, в которой обозначены цели, задачи, функции всех членов предприятия, разграничены властные полномочия, выделена производственная иерархия деятельности отдельных групп и индивидов. Несмотря на кажущуюся однотипность содержательных характеристик организации как системной целостности, различные виды акционерных обществ имеют индивидуальное своеобразие производственной деятельности, свою структуру, разные системные качества, элементы и функции. В то же время к числу наиболее общих и значимых характеристик организации многие исследователи относят назначения (миссию) организации, ее цели и задачи, размер и производственно-техническую структуру, разделение труда и специализацию, стандартизацию и формализацию, централизацию и децентрализацию, иерархию и диапазон контроля, профессионализм, соотношение численности управленцев и рядовых работников и др. К важным факторам, оказывающим влияние на все параметры организации, относится ее деловая среда (потребители, поставщики, конкуренты, деловые партнеры, инфраструктура, государственные и муниципальные органы и др.). Как отмечает Ю. М. Забродин, в любой организации интегрированы переменные, характеризующие два класса проблем: феноменологию собственно человеческого поведения (возможности, потребности, интересы, индивидуальную результативность и др.), с одной стороны, и феноменологию организации (цели, задачи, структуру, технологии, организационную результативность и др.) – с другой. Индивидуальность организации проявляется через характерный для неё стиль человеческих отношений и межсубъектных взаимодействий (или организационный климат), который в идеале призван обеспечить приспособление данной организации к непрерывному изменению в окружающей среде и способствовать организационному развитию⁵.

Помимо детерминирующих факторов деловой среды, важно указать и влияние самой организации как социальной системы

⁵ Забродин Ю. М. Психология личности и управление человеческими ресурсами. М.: Финстатинформ, 2002. 360 с.

на организационное поведение своих работников, а также на качественные изменения самой организации, происходящие вследствие воздействия работников на ее деятельность. Возникает как бы замкнутое социальное рефлекторное кольцо: новая среда воздействует на организацию, организация влияет на организационное поведение индивидов, и наоборот, – деятельность работников определяет качественные изменения самой организации, а последняя оказывает влияние на деловую среду. Все это говорит о том, что любая организация существует и действует не в «безвоздушном» пространстве. Она тесно связана как с внешними, так и с внутренними параметрами своей деятельности.

Жизнедеятельность любой организации реализуется на трех уровнях: индивидуальном, групповом и организационном. Условно можно выделить три категории субъектов деятельности, достигающих целей фирмы, предприятия. На микроуровне таким субъектом деятельности выступает сотрудник; на среднем мезауровне – подразделение, отдел, группа и на высшем макроуровне – организация. Организационный психолог направляет свои усилия на субъектов всех трех уровней, так как в случае ограничения воздействия (интервенции) одним уровнем, будет нарушаться принцип системности, а полученный эффект будет кратковременным.

Организационный психолог как практик по отношению к организации может занимать одну из двух позиций:

1) «внешнюю» – консультант и исследователь (в качестве примера можно привести работу по заказу различных фирм, чаще всего связанную с оценкой и аттестацией персонала, изучением социально-психологического климата, разрешением конфликтных ситуаций, обучением персонала и т. д.);

2) «внутреннюю» – практик, работающий непосредственно в организации.

Эти позиции различаются между собой и по содержанию, и по структуре деятельности. Например, позиция консультанта и исследователя предполагает возможность нейтрального подхода к решению многих и особенно кадровых задач, но одновременно нередко возникают проблемы из-за недостаточного зна-

ния реальных организационных ситуаций, невозможности сразу же определить глубинные причины и условия возникновения какого-либо явления или процесса. Описанная позиция в полной мере представлена в деятельности многочисленных современных консалтинговых компаний, действующих на рынке труда, оценки и подбора персонала, осуществляющих рекрутинговые услуги. Вторая позиция также, наряду с несомненными достоинствами (например, доскональное знание организационной и кадровой ситуации и возможность профилактики конфликтов), имеет и свои недостатки (при длительной работе на предприятии часто происходит снижение статуса психолога до статуса члена коллектива, переход к позиции «коллективной жилетки», к которой обращаются сотрудники по любому поводу). Занимая вторую позицию, организационный психолог чаще всего работает в структуре отдела кадров, отделов обучения, в качестве заместителя директора по персоналу. В решении многих вопросов он взаимодействует с другими специалистами фирмы – социологами, гигиенистами, юристами, экономистами.

Задание 1. Заполните таблицу, перечислив преимущества и ограничения в работе психолога при первой и второй позициях по отношению к организации.

	ВОЗМОЖНОСТИ	ОГРАНИЧЕНИЯ
Внешний специалист		
Внутренний специалист		

Задание 2. Приведите примеры ситуаций, в которых эффективнее будет работа внешнего, приглашенного специалиста, аутсорсинг в области организационного поведения. Почему в такой ситуации внешний специалист будет более эффективен?

Задание 3. Приведите примеры ситуаций, в которых эффективнее будет работа внутреннего специалиста в области организационного поведения. Почему?

Организационный психолог выполняет несколько функций. *Исследовательская (экспертная) функция.* Сбор специальной информации о механизмах поведения человека в многообразной и сложной системе организационных отношений. Главным является изучение группы и отдельного человека как субъектов труда. Наиболее распространенная цель такого изучения – эффективный отбор кадров как одна из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов.

Эксперт – это специалист в какой-либо области, в определенной сфере, дающий заключение при рассмотрении какого-либо вопроса, в нашем случае при рассмотрении организационных ситуаций в области управления и развития персонала. Эксперт вступает в дело тогда, когда нечто уже произошло и необходимо дать оценку произошедшему (например, оценка соответствия характеристик кандидата квалификационным требованиям деятельности; оценка соответствия процедуры профотбора или профобучения целям организации, оценка результатов профессионального обучения; оценка успешности управления конфликтом и т. д.).

Ответственность эксперта за качество экспертного заключения является и полной и ограниченной. Это означает, что исследователь отвечает за обоснованность и соответствие своего заключения современному уровню психологических знаний в области организационной (индустриальной) психологии, но он, однако, не несет ответственности за конкретные решения руководства организации или заказчика, принятые на основе экспертного заключения. Основная задача экспертной оценки не склонить заказчика экспертизы к определенным решениям и шагам, а учесть анализ предметной ситуации, проведенный специалистом. Имен-

но поэтому экспертное заключение должно быть понятным и локализованным (указывающим на границы точности и компетентности эксперта).

Консультационная функция. Специалист консультирует по вопросам оптимального использования личностных и профессиональных возможностей человека (например, при приеме на работу, заполнении вакансий, сокращении кадров). Он участвует в проектировании и разработке различных методов управления персоналом, социального развития организации, улучшения организации труда и консультирует руководство по этим вопросам.

Особое место занимает персональное консультирование. Необходимость консультирования, как правило, связана с определенной ограниченностью опыта руководства организации в области человеческих ресурсов. Очевидным преимуществом консультанта является возможность самостоятельного, независимого видения ситуации. Основной фактор эффективной работы консультанта – его свобода и независимость, которая складывается из финансовой (размер оплаты и ее надежность), административной (консультант не подчиняется клиенту) и эмоциональной составляющих. Консультирование, как правило, невозможно без исследовательской проработки и принятия экспертной позиции.

Консультанты могут быть универсалами или специалистами по отдельным проблемам (например, в психологической диагностике личности руководителей, при внедрении инноваций, в конфликтной ситуации и т. д.).

Консультант придерживается позиции нейтралитета, беспристрастности и невмешательства в конфронтацию и борьбу, которая может существовать в организации, что обеспечивает объективный и неискаженный анализ взаимоотношений и ситуаций.

Педагогическая и просветительская функции. «Учитель» передает специальные знания, которые сотрудники организации могут использовать для собственного развития и совершенствования собственной деятельности. Если эксперт анализирует, консультант рекомендует и советует, то «учитель» приобщает, повышает уровень знаний и умений, способствует развитию способностей персонала организации. В настоящее время востре-

бованы программы внутрифирменного обучения персонала. Направления обучения будут требовать привлечения самых разных преподавателей, и в то же время организационный психолог сам должен выступать «учителем» в определенных областях знаний.

Задание 4. Учитывая три уровня реализации задач организационного психолога и три основные функции, распределите перечисленные ниже задачи согласно матрице:

Уровень Функция	Индивидуальный	Групповой	Организационный
Экспертная (диагностическая)			
Консультативная (сопровождающая)			
Обучающая (педагогическая)			

1) оценка персонала в целях найма, аттестации и перемещения (изучение и фиксация деловых, профессиональных качеств, способностей);

2) профессиональная ориентация и консультирование;

3) социально-психологическое обучение персонала и повышение квалификации сотрудников;

4) ускорение процессов адаптации работников в организации;

5) оптимизация взаимодействия руководителя с подчиненными;

6) аттестация должностей, включенных в штатное расписание (описание должностных обязанностей, составление профессиональных должностных инструкций);

7) изучение условий труда, организации рабочих мест;

8) анализ личности работника в системе организации (изучение отношения к труду, удовлетворенности трудом, мотивации и стимулирования труда, безопасности труда);

9) оценка кадровой политики и стратегии организации;

10) обеспечение внедрения нововведений и реорганизации;

11) формирование групповых норм морали, организационной культуры;

12) профилактика и разрешение конфликтов;

- 13) контроль за состоянием социально-психологического климата в коллективе, его совершенствование и оздоровление;
- 14) создание «команды»;
- 15) повышение дисциплины труда;
- 16) формирование лояльности по отношению к организации;
- 17) введение нового работника в курс дел организации;
- 18) решение вопросов о профессиональном обучении и повышении квалификации работников;
- 19) оценка трудового вклада работников;
- 20) разработка средств поддержания дисциплины и эффективных приемов поощрения и наказания сотрудников;
- 21) участие в разборе жалоб, посредничество в переговорах рабочих и профсоюзов с администрацией;
- 22) обеспечение переговорного процесса в ситуации конфликта;
- 23) участие в организации системы коммуникаций в организации;
- 24) улучшение организации труда (уменьшение монотонии, создание эстетической среды в организации).

Задание 5. Дополните список задач и дел специалиста по организационному поведению еще 2–3 и оцените, на каком уровне они реализуются и какие функции при этом выполняет специалист.

Организационный психолог для обеспечения успешности своей работы должен взаимодействовать с людьми, заинтересованными в предмете выполняемой им работы. Схематично его взаимоотношения с кругом лиц, причастных к его делу, могут быть описаны в виде ролевого кольца. Состав участников (ро-

лей): Клиент, Заказчик, Спонсор, Посредник, Подрядчик, Исполнитель. Таким образом, полное роевое кольцо включает 6 позиций, но число реальных лиц, задействованных в проекте или процессе, может быть меньше (рис. 1).

Исполнитель – специалист в области организационного поведения;

Клиент – сотрудник или группа сотрудников, чью проблему предполагается решать;

Заказчик – лицо, формулирующее проблему и ставящее задачу;

Спонсор – лицо, предоставляющее ресурсы для решения задачи, проблемы;

Посредник – лицо, обеспечивающее Заказчика ориентировочной информацией и способствующее установлению предварительного контакта между ним и Подрядчиком;

Подрядчик – лицо, принимающее заказ и формирующее задание Исполнителю.



Рис. 1. Ролевое кольцо

Например, в некоторой организации руководитель отдела сбыта пришел к выводу, что его подчиненным необходимо пройти тренинг телефонных продаж. Он обращается к руководству и цифрами и фактами доказывает необходимость этого мероприятия. Получив поддержку и одобрение своего начальства, руководитель отдела ищет тех, кто сможет выполнить заказ. К поиску он привлекает и других лиц, в том числе со стороны. После нескольких переговоров с потенциальными подрядчиками выбрана организация, оказывающая такие услуги. Эта фирма поручает штатному тренеру подготовить программу и провести тренинг. Заказчик – руководитель отдела, Спонсор – лицо в организации, принимающее решение о финансировании, Клиент – сотрудники отдела продаж, Подрядчик – организация, оказывающая услугу, Исполнитель – тренер, Посредники – лица, через которых был найден Подрядчик.

Далеко не всегда количество участников взаимодействия совпадает с количеством заявленных ролей:

- 1) каждую роль могут исполнять несколько лиц;
- 2) одно и то же лицо может совмещать несколько ролей сразу;
- 3) некоторые роли могут «выпадать», а их функции будут распределяться между другими участниками (например, роль Посредника).

Задание 6. Приведите пример реальной ситуации из вашей практики и опишите ее в терминах ролевого кольца.

Применение ролевого кольца к анализу ситуаций, с которыми сталкивается организационный психолог в своей работе, позволяет прояснить некоторые типичные трудности и проблемы.

1. Заключение контракта. По сути их два! Один по линии «Заказчик – Подрядчик». Второй – «Клиент – Исполнитель». Пер-

вый контракт – обычная деловая сделка, второй – установление эмоциональных, доверительных и в то же время ответственных отношений с клиентом. Если ролевое кольцо полное, отношения не смешиваются, если же наблюдается совпадение ролей в одном человеке, то бывает сложно переключаться с одних отношений на другие.

2. Диффузия заказчика – лицо, первоначально формулирующее заказ, в дальнейшем отстраняется от дел и перепоручает функции приема и контроля заказа другим лицам. Эти лица, в свою очередь, могут быть не заинтересованы в решении, поэтому исполнитель также утрачивает смысл выполнения задания и работает хуже, чем мог бы.

3. Подмена клиента – неверное определение источника проблемы. Например, руководство коммерческой организации требует совершенствования системы профотбора, формулирует все более жесткие требования к квалификации сотрудников, но при этом не хочет использовать ресурсы системы мотивирования, и тогда даже самые квалифицированные работники не «выдают» того результата, которого от них ожидают.

4. Оценка эффективности работы специалиста в области организационного поведения. Должны учитываться интересы всех сторон, у каждой из которых свой ответ на вопрос, по каким критериям можно понять, что работа сделана хорошо. По крайней мере, необходимо разводить два ответа – успешность разрешения проблем клиента и рациональность расходования средств спонсора.

Задание 7. Используйте содержание предыдущей ситуации. Опишите ожидаемый результат для каждого участника. Что значит эффективно выполненная работа для всех заинтересованных сторон?

Заказчик _____

Посредник _____

Подрядчик _____

Исполнитель _____

Клиент _____

Спонсор _____

2. Феноменология организационного поведения

Каждая психологическая интервенция в организационную среду предполагает тщательный предварительный анализ специфики организационного поведения на любом уровне (индивид, группа, организация). Такой анализ должен иметь в своей основе определенную методологическую базу. На наш взгляд, при диагностике особенностей организационного поведения оптимально руководствоваться схемой логических уровней Г. Бейтсона⁶. Как отмечал Г. Бейстон, любая социальная система состоит из иерархически организованных уровней. Функция каждого уровня заключается в организации информации на предшествующем ему более низком уровне. При этом правила изменения чего-либо на одном уровне отличаются от правил изменения на более низком уровне. Изменение чего-либо на более низком уровне может, но не обязательно будет оказывать влияние на более высокие уровни; изменение же чего-либо на более высоких уровнях неизбежно влияет на более низкие уровни, призванные содействовать изменению на более высоком уровне. Психолог Роберт Дилтс распространил иерархическую модель социальной системы Рассела и Бейтсона на организацию, группу и личность⁷. Р. Дилтс выстроил эти уровни по следующим категориям:

Духовный	Миссия, Видение и Цель	Ради чего, зачем?
Кто есть я – Идентичность	Роль	Кто Я-реальное?
Моя система убеждений – ценности и значения	Позволения и мотивация	Почему?
Мои способности – стратегии и состояния	Карты и планы	Как?
Что я делаю или сделал – специфические поведения	Действия и реакции	Что?
Моё окружение – внешние ограничения	Ограничения и возможности	Где? Когда?

⁶ Бейтсон Г. Экология разума. М.: Смысл, 2000.

⁷ Дилтс Р. Стратегия гениев. Т. 2. М., 1998.

Модель логических уровней описывает структуру организации живой системы, такой как человек, фирма или общество. Модель логических уровней выглядит как пирамида, в которой каждый верхний «этаж» иерархически выше нижних и управляет ими:

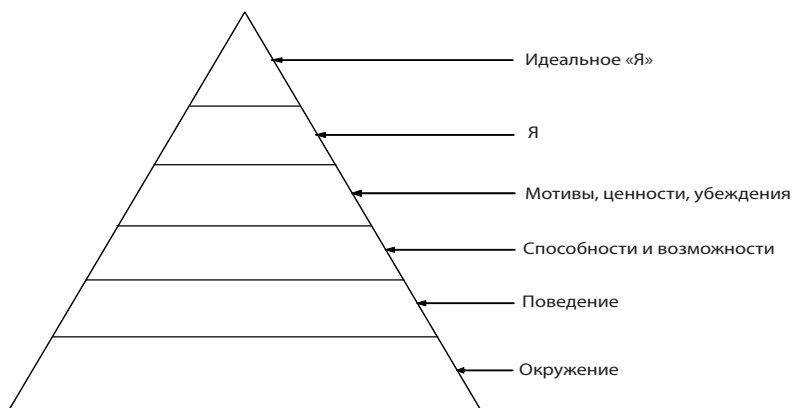


Рис. 2. Пирамида логических уровней

Рассмотрим систему логических уровней при анализе поведения человека в организации.

1 уровень. Движущие силы окружения определяют те внешние побуждения, на которые человек должен реагировать. Отвечают на вопросы «Где?», «Когда?» (где вы находитесь и когда это происходит?). Окружение человека – это предметы, люди, места, даты, сроки. Это то, с чем мы сталкиваемся в своей повседневной деятельности, то, среди чего живем.

2 уровень. Поведение состоит из особых действий, совершаемых в данном окружении. Человек отвечает на вопрос «Что делаю (делает)?» («что вы делаете?»). Поведение (действия) – это собственно сама деятельность человека. Так как действия производятся над чем-то (с чем-то, где-то или когда-то), этот логический уровень включает в себя как неотъемлемую составляющую нижний уровень – окружение.

В конечном счете на уровнях поведения и окружения и происходит жизнь человека. На этих уровнях находится то, к чему в ито-

ге сводится большинство декларируемых людьми целей (деньги, карьера, получение удовольствия, переживание эмоций, общение, изучение чего-то интересного). Уровни поведения и окружения представляют собой опыт человека (группы, организации).

3 уровень. Способности направляют поведение по ментальным картам и стратегиям. Дается ответ на вопрос «Как? Каким образом?» (как и насколько эффективно вы что-то делаете). Уровень способностей является уже больше предположениями о возможном опыте, построенными ментально на основе какого-то объема пережитого, увиденного, услышанного.

4 уровень. Убеждения и ценности обеспечивают усиление (мотивация и разрешение), поддерживают или отвергают способности. Отвечают на вопрос «Почему?» (почему мы что-то делаем). На этом логическом уровне происходит решение вопроса о том, какие способности человек будет у себя развивать, а от каких категорически откажется. Человек, даже не осознавая, отвечает на данном уровне на вопросы «что такое хорошо и что такое плохо». По природе своей убеждения – это то, что помогает человеку удобно структурировать и систематизировать накопленный опыт, управляя классами возможностей (это опасно, это лучше так, а это полезно для того-то).

5 уровень. Факторы личностного своеобразия, идентичности определяют общее видение или цель и формируют убеждения и ценности. Отвечают на вопрос «Кто?» (кто действует). Логический уровень идентичности, или личностного своеобразия, – это те же убеждения, только по поводу личности в целом. (Или организации, если мы как систему рассматриваем не человека, а компанию.) Рассуждения на этом уровне выглядят так: «Ты что не руководитель, не можешь им приказать?», «Что ты все время критикуешь нас, ты против нас?».

6 уровень. Духовность (идеальное «Я») – это восприятие себя как части гораздо большей системы (миссия или трансмиссия, то, что находится за пределами нашей индивидуальности). Задается ключевой вопрос: «зачем» и «ради чего». Адекватный ответ, как правило, предполагает включение других социальных систем (людей, групп, организаций), т. е. на данном уровне дается ответ на во-

прос: «А что другим от того, что я есть, что я несу людям?». По сути задается предельный смысл собственного бытия. Это смысл жизни человека или целого человечества. В маркетинге это основная функция компании на рынке. На уровне миссии строятся все идеологические манипуляции, вроде коммунизма «ради светлого будущего» или религиозные «ради спасения души». Уровень миссии стоит выше уровня личности, потому что это цель, объединяющая нечто большее, чем интересы или даже жизнь одного человека.

Р. Дилтс полагает, что на нижних уровнях мы проявляем особые виды поведения под влиянием внешних побуждений. Эти виды поведения подобны коленному рефлексу, привычкам или ритуалам. На уровне способностей мы можем отбирать, изменять и адаптировать поведение для более общих контекстов на уровне убеждений. Мы можем поощрять, запрещать или выбирать новые формы поведения. Личностное своеобразие охватывает всю систему убеждений. На духовном уровне мы воспринимаем себя как часть большей, окружающей нас системы: семьи, профессионального сообщества, жителей планеты Земля, Вселенной. Этот уровень соотносится с нашей высшей миссией и предназначением.

Итак, чем более абстрактным и отстраненным от специфического поведения и сенсорного опыта становится каждый уровень, тем больше он влияет на наше поведение. На каждом уровне существует свой способ организации, оценки, отбора и использования информации с уровня нижеследующего. Они, таким образом, образуют сеть взаимоотношений.

При многократном повторении какого-либо действия под давлением окружения изменяется стереотип поведения человека. Если это действие вступает в противоречие с убеждениями и ценностями человека, для сохранения своей идентичности человек вынужден изменять свои убеждения и ценности, то есть привести их в соответствие с новыми условиями.

Изменения, которые происходят на высоких уровнях, являются более сильным стимулом и почти всегда вызывают целый комплекс изменений на более низких уровнях. Изменения, которые происходят на более низких уровнях, не во всех случаях и не обязательно вызывают изменения на высоких уровнях пирамиды.

В реальной организационной практике при анализе поведения необходимо дать описание содержания каждого уровня, используя соответствующий инструментарий. Успешной может быть только та организация, группа, тот сотрудник, логические уровни которого находятся в состоянии соответствия друг другу.

Задание 1. Для выполнения задания вам потребуется 6 листов формата А4. Напишите на этих листах слова: окружение, поведение, способности, убеждения, я, миссия. Листы расположите на полу друг за другом. Ваша задача пройти по этим листам, последовательно отвечая на вопросы. Начните с уровня окружения, дойдите до уровня миссии и вернитесь назад. Внимательно слушайте себя. Обратите внимание, насколько ваши ответы на вопросы разных уровней соответствуют друг другу. Ниже приведена схема «Создание состояния соответствия» в виде последовательно задаваемых вопросов.

Техника «Создание состояния соответствия»

На личностном уровне эффективный руководитель – это тот человек, чьи действия приведены в соответствие с его способностями, убеждениями и ценностями.

1. Начните с того, что встаньте на уровне **«Окружение»** и ответьте на вопрос: «Когда и где я хочу быть более эффективным руководителем?»

2. Перейдите на уровень **«Действия»** и ответьте на вопросы: «Что я должен делать в это время и в этом месте? Как я хочу действовать?»

3. Перейдите к уровню **«Способности»** и ответьте на вопросы: «Как я должен использовать мое сознание, чтобы осуществить эти действия? Какие способности у меня есть или нужны мне, чтобы выполнить эти действия в это время и в этом месте?»

4. Перейдите на уровень **«Убеждения/ценности»** и ответьте на вопросы: «Почему я хочу использовать эти конкретные способности, чтобы выполнить эти действия? Какие ценности важны для меня, когда я выполняю эти действия? Какие убеждения у меня есть или какие убеждения нужны мне, когда я это делаю?»

5. Перейдите на уровень **«Представление о себе»** и ответьте на вопросы: «Кто я, если я имею эти убеждения и ценности и использую

эти возможности, чтобы осуществлять эти действия в этих условиях? Какова метафора или каков символ для моего представления о себе?»

6. Остановитесь на уровне «**Миссия**» и ответьте на вопросы: «Кому и чему еще я служу? Зачем людям, то что я делаю?»

7. Сохраняя физическое состояние и внутренний настрой, связанный с уровнем «Миссия», отойдите назад, на уровень «**Представление о себе**». Совместите и приведите в соответствие ваши переживания на этих уровнях. Отметьте, как ваше переживание на уровне миссии усилило и обогатило ваши исходные представления о себе.

8. Возьмите опыт обоих уровней – миссии и представления о себе – и перенесите его в пространство «**Убеждения**». Как изменились ваши убеждения, что нового в них появилось?

9. Перенесите ваши представления в пространство «**Способности**». Отметьте, как это усиливает, изменяет или обогащает ваше ощущение собственных способностей.

10. Перенесите ваши представления в пространство «**Действия**». Обратите внимание, что даже самые, казалось бы, независимые действия являются отражением и проявлением вашего переживания на всех высших уровнях.

11. Перенесите весь полученный опыт в пространство «**Окружение**» и отметьте, как оно изменилось и обогатилось.

12. Запомните ощущение состояния соответствия. Представьте себя в данном состоянии в тот момент и в том месте, когда и где вы будете больше всего нуждаться в этом как эффективный руководитель.

Задание 2. Заполните свободное пространство в каждом пункте, завершив ответы на предложенные вопросы, чтобы точно определить область проблемного пространства, связанного с вашей целью или решением, которое вы хотите принять.

**Бланк для процедуры приведения
в состояние соответствия по уровням**

1. Каково *окружение*, в котором вы хотите достичь вашей цели или желаемого состояния? *Когда и где* вы хотите достичь цели или осуществить действия? Какие внешние условия будут связаны с желаемой целью или действиями?

В условиях _____

2. Какие специфические *действия* связаны с целью или результатом? *Что* конкретно вы хотите делать в этих условиях? Какие новые действия связаны с целью?

Я хочу (мы хотим) _____

3. Какие *способности* необходимы, чтобы достичь цели в выбранных условиях?

Как вы будете достигать этой цели или этих действий? Какие способности и когнитивные процессы необходимы или предполагаются, чтобы предпринять или направлять желаемые действия в этих условиях?

Чтоб достичь этого, я буду (мы будем) использовать мои (наши) способности _____

4. Какие убеждения и ценности выражает ваша цель или какие убеждения и ценности будут подтверждены, когда вы достигнете цели в этих условиях? _____

5. Какие ценности отражает ваша цель или ваши способности. Я хочу (мы хотим) сделать это, потому что я ценю (мы ценим) _____

6. Почему вы будете использовать эти когнитивные процессы или способности, чтобы достичь этой цели? Какие убеждения мотивируют ваши мысли и поступки? Я верю (мы верим) _____

7. Какова ваша *идентификация* или роль относительно этой цели и связанных с ней убеждений? _____

8. Кто вы, если используете эти убеждения, ценности, способности в этих условиях? (Если хотите, можете использовать в ответе метафору или аналогию.)

Я (мы) _____

9. Какова ваша миссия в этих условиях?

Моя (наша) миссия _____

10. Каково ваше ощущение системы более высокого порядка, в которой вы действуете? Каково ваше видение системы более высокого порядка, в которой вы выполняете эту миссию?
В рамках более широкого видения эта миссия _____

2.1. Личность как субъект организационного поведения

Практическая организационная психология уделяет значительное внимание поведению человека как сотрудника организации. Психологи дают ответы на вопросы о совместимости сотрудников, об их рабочем потенциале, об отношении к труду, об особенностях поведения в различных профессиональных ситуациях. В настоящее время специалисты по управлению персоналом, менеджеры испытывают определенные затруднения при организации рабочего поведения сотрудников, так как возможности материального стимулирования оказываются ограниченными и не всегда эффективными. Необходимо обращать особое внимание на определенные психологические характеристики сотрудника, чтобы прогнозировать, насколько его поведение будет соответствовать организационным стандартам и задачам. Для этого нужна информация о самом сотруднике, иначе управленческое воздействие на него не будет эффективным. Метафорой может являться управление автомобилем без знания технического устройства автомобиля. Если мы не знаем, как устроено техническое средство, а приглашаем в случае сбоев в его работе специалиста, то мы не можем считать себя компетентными в вопросах управления этим средством. Представьте руководителя, который управляет людьми, но ничего о них не знает или, что еще опаснее, полагает, что знает, но его знание не имеет никакого отношения к объективной реальности, а является абсолютно субъективным. Сможет ли такой руководитель без помощи квалифицированного специалиста управлять своими сотрудниками? Если же не опираться в своих управленческих решениях на знание о других, то эффективность этих решений, принятых в условиях искаженной или отсутствующей

щей информации, будет чрезвычайно мала. Если же постоянно привлекать специалистов в области организационного поведения, то возникает вопрос, а что может этот руководитель сам, если ему нужен посредник в любом вопросе, связанном с человеком? Для повышения социальной компетентности руководителей можно использовать систему логических уровней как иерархическую модель характеристик человека (начиная от поведения и заканчивая мировоззрением).

Поведение людей в организации обусловлено системой разных факторов как внешних обстоятельств, так и внутренних, относящихся к психической жизни человека. Каждая организация представляет собой уникальное социокультурное образование, которое живет по собственным неповторимым внутренним закономерностям. В каждой организации формируется определенный образ мышления и определенные способы поведения работников. Для объяснения и прогнозирования поведения людей в организации интересным и немаловажным признается знание о типологических особенностях сотрудников. Зная, к какому типу относится сотрудник, руководитель легче сможет проследить и понять специфику его поведения в разных ситуациях.

Становясь членом организации, работник сразу же оказывается в кругу новых коллег, с которыми он проводит большую часть своего рабочего времени. И хочет он того или нет, замечает или не обращает внимания, но его индивидуальное поведение, претерпевая существенные изменения, в прямом смысле становится организационным поведением.

Один из важных принципов психологии состоит в том, что каждая личность индивидуальна. У каждого человека свои ценности, характер и жизненный опыт, различные способности к обучению и урегулированию стрессов, а также отношение к разным вопросам, убеждения и мотивы. Однако поведение индивидов в значительной степени определяется целями и задачами, которые ставит перед собой организация, и теми требованиями, которые она предъявляет к личности. Человек, пришедший на работу в организацию, принимает на себя целый ряд ограничений

поведения, диктуемых регламентом, нормами этой организации, корпоративным кодексом поведения.

Ю. Д. Красовский дает определение организационному поведению сотрудников: «организационное поведение – это поведение работников, вовлеченных в определенные управленческие процессы, имеющие свои циклы, ритмы, темпы, структуру отношений, организационные рамки и требования к работникам. Данные процессы, с одной стороны, направляются усилиями руководителей всех звеньев управления, а с другой – реализуются в поведении непосредственных участников, т. е. работников разных управленческих уровней»⁸.

Поведение людей в организациях обуславливается целым рядом факторов. Каждый из сотрудников впитывает в себя принципы, ценности, дух и психологию тех организаций, в которых он работает. У человека имеются две степени свободы в построении своего поведения в организации: во-первых, он обладает свободой в выборе форм поведения – принимать или не принимать существующие в организации формы и нормы поведения, во-вторых, может принимать или не принимать ценности организации, разделять или не разделять ее философию. Поэтому встает необходимость выделения такого понятия, как стиль организационного поведения сотрудников. В настоящее время для облегчения моделирования поведения сотрудников и прогнозирования развития ситуации разрабатываются различные типологии организационного поведения⁹. В основании типологий лежат различные критерии. Мы остановимся на самых основных.

Каждый стиль поведения характеризуется объективными и субъективными мотивами, пониманием его необходимости, склонностью к нему. В зависимости от того, как сочетаются основополагающие составляющие поведения, может быть выделено 4 типа поведения человека в организации:

⁸ Красовский Ю. Д. Организационное поведение: учеб. пособие для вузов по специальности Менеджмент и Маркетинг. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ -ДАНА, 2004. 487 с.: ил.; Организационное поведение. Хрестоматия.

⁹ Раскумандрина М. Е. Типология индивидуальных стилей подчинения и их диагностика: дис. ... канд. психол. наук. Ярославль, 2004.

1 тип – **преданный и дисциплинированный** член организации. Характеризуется тем, что человек полностью принимает ценности и нормы поведения, старается вести себя таким образом, чтобы своими действиями никак не входить в противоречие с интересами организации. Он искренне старается быть дисциплинированным, выполнять свою роль в соответствии с принятыми в организации нормами и формой поведения, для этих людей руководство и подчинение представляет собой осознанную необходимость, в том числе вытекаемую из чувства долга.

2 тип – **оригинал**. Характеризуется тем, что человек приемлет ценности организации, но не приемлет существующие в ней нормы поведения. В данном случае у него может быть много трудностей во взаимоотношениях с коллегами и руководством.

3 тип – **приспособленец**. Характеризуется тем, что человек не приемлет ценностей организации, однако старается следовать нормам и формам поведения, принятым в организации. Такие люди считаются хорошими, исполнительными работниками, но могут в любой момент покинуть организацию или совершить действия, противоречащие ее интересам, но соответствующие их собственным.

4 тип – **бунтарь**. Характеризуется тем, что человек не приемлет ни норм поведения, ни ценностей организации, все время входит в противоречие с организационным окружением и создает конфликтные ситуации¹⁰.

В качестве типологии организационного поведения можно также рассматривать модель «Х и У» Д. МакГрегора. Данная модель популярна при анализе взглядов руководителя на сотрудников. Однако скорее надо говорить о поведении сотрудников типа «Х» и типа «У», чем об имплицитных управленческих теориях. Сотрудники типа «Х» – это люди, которым свойственно чувство неприязни к работе, она не выступает для них мотиватором, и по возможности они стараются ее избегать. Их «философия» закреплена в таких высказываниях о работе, как: «Работа дурака любит», «Где бы ни работать, лишь бы не работать», «От работы кони дохнут» и т. п. Такое отношение сотрудника к работе за-

¹⁰ Организационное поведение. Хрестоматия.

ставляет руководителя принуждать его к выполнению должностных обязанностей и постоянно контролировать качество работы. Сотрудники типа «У» – это люди, которым изначально присуща потребность реализовать умственные и физические усилия для выполнения какой-либо работы, само содержание труда и интерес к нему выступают мотиваторами их организационного поведения. Такому сотруднику свойственна потребность в ответственности и инициативе. Мировоззренчески это отражается в таких высказываниях, как: «Кто любит трудиться, тому без дела не сидится», «Терпение и труд все перетрут» и т. п. В любой организации можно встретить оба типа сотрудников, и пусть такая типологизация выглядит несколько упрощенно, именно она является основанием для руководителя при принятии решения о поддержании управленческого воздействия на сотрудника.

Более подробная типологизация принадлежит М. Е. Раскумандриной. Данную типологию можно считать в определенной степени продолжением типологии Д. МакГрегора, так как она также построена на основе установок сотрудника по отношению к производственным задачам и к руководству организации. Автор представила понятие «стиль организационного поведения» в качестве диагностического конструкта, распадающегося на два конструкта второго порядка: «подчиняемость» и «исполнительность». Конструкт «подчиняемость» отражает фактор взаимоотношения между руководителем и сотрудником. Конструкт «исполнительность» отражает отношение подчиненного к той задаче, которая поставлена перед ним руководителем: принимает он данную задачу именно в том виде, в котором она поставлена, либо не принимает и переформулирует ее таким образом, чтобы в новом виде выполнение ее соответствовало личным целям подчиненного.

При использовании данных конструктов возможно выделить следующие стили подчинения.

1. Подчиняющийся, полностью принимающий поставленную перед ним задачу и выполняющий ее в том виде, в каком она была поставлена руководителем. Такому подчиненному могут быть свойственны следующие особенности: невысокая самооценка,

ведущий мотив – избегание неудачи, наличие авторитетов, кумиров, чувство «мы», коллективизм, ригидность, неустойчивость к неопределенности, заинтересованность во внешней похвале, одобрении, конформность, стремление «быть хорошим», отсутствие честолюбивых замыслов, удовольствие от хорошо выполненного дела, ожидание похвалы, признания заслуг, благодарности, зависимость от мнения других, умение устанавливать контакты. Такого подчиненного можно назвать «нормативный подчиненный» или метафорически – «подчиненный-винтик».

2. Подчиняющийся, но не принимающий задачу в том виде, в котором она перед ним ставится, переформулирующий ее таким образом, чтобы ее выполнение отвечало его личным интересам, это человек с «двойным дном», ведущий мотив – получение выгоды. Присутствует расчетливость, гибкость, приспособляемость, манипулятивность в общении, неискренность, независимость от мнения других, умение отстаивать свои интересы. Поскольку при такой форме взаимодействия подчиненного с руководителем цель первого достигается скрытно, маскируется принятием подчинения, то такого подчиненного можно назвать «подчиненный-манипулятор». В силу того, что в этом случае подчиненный ориентирован лишь на свои личные интересы, его также можно назвать «подчиненный-эгоист».

3. Не подчиняющийся, однако принимающий задачу, не изменяющий ее под свои интересы, а выполняющий ее именно так, как это сформулировано руководителем и необходимо для достижения целей организации. Такой подчиненный может обладать высокой самооценкой, интернальным локусом контроля, ведущий мотив – достижение успеха. Обладает независимостью, самодостаточностью, самостоятельностью в оценках. Социально смел, не признает авторитетов, критичен, готов к конфликту в интересах дела. Такого человека можно назвать «человек дела».

4. Не подчиняющийся и не принимающий задачу, изменяющий ее таким образом, чтобы ее выполнение соответствовало его интересам. Такой подчиненный, формально являясь членом данного трудового коллектива, фактически по своему внутреннему отношению, своим интересам не является таковым. Ему свой-

ственным высокую самооценку, независимость, устойчивость к неопределенности, самостоятельность, отстаивание своих интересов, неконформность, социальная смелость. Двойственность его положения позволяет назвать его «маргинальным подчиненным».

5. Возможно также выделение метастиля – ситуативного стиля. Оптимальное сочетание подчиняемости и исполнительности позволяет субъекту выбирать наиболее эффективный способ поведения в зависимости от ситуации. Такого подчиненного можно назвать «ситуативный подчиненный».

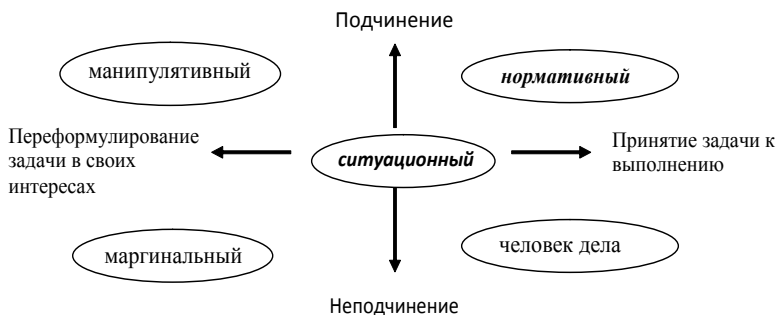


Рис. 3. Модель стилей организационного поведения
М. Е. Раскумандриной

Таким образом, определение организационного поведения сотрудника предполагает диагностику двух относительно независимых качеств: «подчиняемость» и «исполнительность».

Приведем еще одну классификацию стилей организационного поведения, предложенную Н. Самоукиной. Эта типология носит скорее феноменологический, чем параметрический характер.

1. *Хозяин*. Это люди, которые генетически приучены отвечать за свое хозяйство. Но хозяйство организации, в которой они работают, не всегда воспринимается ими как свое. Поэтому, работая наемными работниками, они чаще всего относятся к своей деятельности как к способу зарабатывания денег. На рабочем месте «хозяева», как правило, малоинициативны, довольно часто используют рабочее время для решения своих рабочих проблем или работы «на сторону». Если технология жестко задана и воз-

возможности использования рабочего времени в своих интересах сведены к минимуму, «хозяева» превращаются в неплохих исполнителей. Если система стимулирования построена грамотно, работают интенсивно и качественно. Равнодушие «хозяев» к выполняемой ими работе чаще всего связано с отчуждением от принятия решений и ответственности за дело. Если создать для такого человека правильную атмосферу, задействовать его хозяйские инстинкты, он превращается в поистине бесценного работника.

2. *Торговец*. Относится к своей деятельности как к объекту купли-продажи. Данный тип работника на подсознательном уровне отчужден от своего труда. Смотрит на него как на товар. «Торговца» характеризуют два основных качества: первое – сугубо инструментальное отношение к труду и второе – завышенная оценка собственной деятельности. При этом торговцы могут быть квалифицированными и добросовестными работниками. Если оплата их труда соответствует установленным ими критериям, они с чувством и толком выполняют возложенные на них функции

3. *Хорошист*. Данный тип работников отличается прилежным отношением к делу и исполнительностью. Как отрицательное качество автор выделяет низкий уровень критичности. «Хорошист» не обдумывает получаемые указания, он их просто исполняет, что не всегда способствует качественному выполнению работы.

4. *Творческая личность*. В отличие от идеальных исполнителей – хорошистов, творческие личности не хотят и не могут выполнять указания. Им не интересно делать то, что говорит начальник. В любом деле они стремятся найти элемент новизны, сказать свое слово. С такими людьми очень трудно работать, т. к. часто их мнение о собственных возможностях преувеличено. Кроме того, пытаясь решить проблему по-своему, они часто не до конца отдают себе отчет в постановке задачи, собственная фантазия для них важнее общего дела. Творцы – люди увлеченные, и, если правильно поставить перед ними задачу, они способны сделать очень многое.

5. *Троечник*. Главная задача людей данного типа – сделать так, чтобы было похоже на работу. Им сложно увлечься собственной

работой. Заставить таких людей соблюдать необходимую технологию можно двумя способами: поставить контролеров или свести возможности самостоятельности к абсолютному минимуму.

6. *Оптимизатор*. Целью данного работника является максимальное упрощение процесса труда. Дилетантизм и склонность к совершенствованию, присущие многим отечественным работникам, как полагает автор, могут нанести компании огромный вред. Оптимизаторы не кому не желают зла, не стремятся к собственной выгоде, они просто берутся исправлять (совершенствовать) технологию, не понимая ее смысла. Но зла от их благих намерений зачастую получается значительно больше, чем от сознательного вредительства.

7. *Конформист*. Это работники, для которых главным в любой жизненной ситуации является девиз: «Быть как все». С точки зрения руководства, такие работники неконфликтны, понятливы – в общем, примерные члены трудового коллектива. Обратная сторона конформистов заключается в отсутствии у них моральных ограничений. Ради того, чтобы не потерять свое место в мини-сообществе, они готовы на все, включая воровство и вредительство руководству.

Задание 3. Проведите диагностику организационного поведения сотрудника, используя опросник М. Е. Раскумандриной.

Лояльное организационное поведение сотрудников

Организационная лояльность составляет важный элемент организационного поведения как руководства, так и сотрудников. Различают лояльность руководителей по отношению друг к другу, лояльность руководителей к персоналу и лояльность сотрудников по отношению к организации.

Позитивное отношение работника к организации, в которой он трудится, и соответствующее этому отношению поведение в русскоязычных научных изданиях зачастую определяется различными терминами: лояльность, приверженность, преданность, патриотизм. Лояльность (англ. и франц. *loyal* – «верный долгу и обстоятельствам, приверженный власти») – уважение к властям и

верность действующим законам. Слово «loyalty» имеет в английском языке два различных толкования: преданность и терпимость. Для того чтобы все-таки различать два разных значения этого термина, специалисты используют понятие «вовлеченность». Таким образом, за лояльностью остается значение «терпимость», а преданность становится одним из определений вовлеченности, которой также сопутствует эмоциональная привязанность.

Анализ смыслового поля понятия «лояльность» (применительно к организации) на основании словарных определений позволил выделить следующие аспекты его значения:

- доброжелательность, приветливость, открытость работника как в отношении компании в целом, так и в отношении других сотрудников;

- честность, принципиальность;

- верность, преданность, приверженность;

- соблюдение правил, законов, отказ от предосудительных и недоброжелательных действий.

В общем случае лояльность персонала может означать верность сотрудников своей организации. Верность подразумевает не только непричинение вреда, но и совершение действий, приносящих пользу. Применительно к организации можно говорить о лояльном, верном, преданном сотруднике только в случае, когда он проявляет (или намерен проявлять) добровольную активность, направленную на интересы организации. В случае непричинения вреда, формального соблюдения норм и правил можно говорить о законопослушном, благонадежном, может быть, честном, но не преданном сотруднике.

Л. Г. Почебут и О. Е. Королева рассматривают лояльное отношение служащих к организации как установку (аттитюд). При этом «лояльный» означает «держась в границах законности, корректно и благожелательно относящийся к той организации, в которой он работает». Лояльное отношение трактуется и как мотивация человека работать на пользу организации, отстаивать ее интересы в различных сферах бизнеса¹¹.

¹¹ Почебут Л. Г., Чикер В. А. Организационная социальная психология. СПб.: Речь. 2002. 298 с.

К. В. Харский¹² говорит о лояльности с точки зрения получения потенциальной пользы. Лояльность определяется им как чувство преданности по отношению к организации, способность и готовность смириться с одними требованиями и глубоко принять другие. В качестве факторов, влияющих на возникновение лояльности, выделяются внимание к сотруднику как к личности, участие в решении его проблем; предыдущий опыт; чувство гордости за место работы.

С точки зрения сотрудника, лояльность – это положительное или нейтральное отношение к компании. С точки зрения руководителя, преданность организации выражается в добросовестном выполнении всех поручений и проявляется в сложившихся в коллективе дружеских отношениях, в наличии командного духа. Лояльный сотрудник стремится остаться с компанией как можно дольше, видит ее преимущества, согласовывает свои усилия с действиями других людей. Лояльность всегда основана на удовлетворенности работника важными аспектами деятельности в компании и появляется тогда, когда его собственные жизненные планы совпадают со стратегическими планами ее развития. Лояльный сотрудник не только разделяет ценности компании, но и верит, что он состоит в ней как профессионал, будет иметь перспективы для роста¹³.

Е. В. Сидоренко, опираясь на ряд зарубежных концепций, предложила следующие определения основных понятий, связанных с лояльностью:

- организационная приверженность – отождествление человека с компанией, выражающееся в стремлении работать в ней и способствовать ее успеху;
- эмоциональная приверженность – психологическая привязанность сотрудника к людям, месту и делу;
- приверженность по расчету – привязанность к организации, обусловленная какими-либо личными мотивами человека;

¹² Харский К. В. Благонадежность и лояльность персонала. СПб.: Питер, 2000. 356 с.

¹³ Доминяк В. И. Организационная лояльность – модель реализации ожиданий работника от своей организации: дис. ... канд. психол. наук. СПб., 2006.

- приверженность по долгу – моральные обязательства оставаться в организации, выполнять свою работу и добиваться поставленных целей.

О. В. Полещук выделяет четыре основных этапа формирования лояльности¹⁴.

Этап адаптации. Может длиться до полугода. В это время сотрудника беспокоит только он сам: насколько он быстро освоит работу (тем более если деятельность незнакомая), как его воспримет коллектив, сможет ли он оправдать ожидания и так далее. Одновременно он присматривается, решая, будет он здесь работать или нет; устраивает ли его уровень оплаты, взаимоотношений; нравится ли ему та деятельность, которой занимается компания, ее услуги, ее имидж. На этом этапе лояльность отсутствует, ее еще нет.

Этап первоначальной (ложной) лояльности. Сотрудник начинает внедряться в систему, знакомиться и принимать корпоративную культуру. Уже называет себя частью компании, хотя в глубине себя этого пока не ощущает. На этой стадии нужно активно мотивировать человека, знакомить с корпоративной культурой. Он уже может понять и принять, что такое имидж компании и зачем он нужен.

Этап принадлежности к компании. Здесь-то и происходит процесс, когда сотрудник «покупает» свою компанию. Он ощущает себя частью компании. Активно работает на себя ради компании. Разрабатывает стратегии, принимает самостоятельные решения. Становится активным защитником корпоративных ценностей как в глазах сотрудников, так и в глазах клиентов. Проявляет лидерские качества, может повести за собой других. Поэтому такого сотрудника можно привлекать в качестве наставника.

Этап истинной лояльности, приверженности. Про такого сотрудника можно сказать, что это лицо и душа компании. Обычно люди, дошедшие до четвертого этапа, уже занимают ключевые роли. Человек на данном этапе не может отделить себя от

¹⁴ Полещук О. В. Внутренний маркетинг и внутренний PR – как продать компанию своему сотруднику. URL: http://www.treko.ru/show_article_1060. Дата обращения 26.09.2011.

организации и ощущает себя незаменимой частью ее. Он активно развивает свою компанию. Его не нужно специально мотивировать, обычно он сам является мотивирующим звеном. Такой уровень лояльности можно достичь, если компания постоянно развивается и в ней есть возможности для роста.

С точки зрения изучения лояльности работников компании, построения прогнозов их поведения, планирования мероприятий, направленных на повышение лояльности, большое практическое значение имеет представление об уровнях лояльности. Саму идею различения нескольких уровней лояльности предложил К. В. Харский¹⁵. Дополнив описанные им уровни лояльности, можно построить наглядную шкалу, представляющую их соотношение:



Рис. 4. Уровни лояльного организационного поведения сотрудников

Каждый последующий уровень обеспечивает более высокую степень вовлеченности и преданности, а именно: лояльность на уровне внешних атрибутов, лояльность на уровне поступков и поведения, лояльность на уровне способностей, лояльность на уровне убеждений и на уровне идентичности. Большинство компаний вполне удовлетворяется лояльностью первых двух уровней. Также наметилась тенденция к общему снижению ло-

¹⁵ Харский К. В. Указ. соч.

яльности людей, что большинство специалистов связывают с трансформацией взглядов и мировоззренческих позиций наших соотечественников.

Чем больше выражен уровень лояльности, тем более надежным является сотрудник. Рассмотрим эти уровни поподробнее.

1. Лояльность на уровне атрибутики, которая свидетельствует о принадлежности к компании, – это начальный уровень верности делу или организации. Прослеживается лишь по внешним признакам – визуальным атрибутам. Например, на различных выставках, презентациях часто вручают сувениры с символикой компаний: всевозможные кепки, футболки, ручки, пакеты. Пока человек использует такой предмет с логотипом организации, он, безусловно, проявляет свою лояльность. Однако ее можно считать исчерпанной, как только он забывает о подарке. Это формальный уровень, который говорит только об ожидаемом поведении человека, владеющего или использующего тот или иной атрибут компании.

2. Лояльность на уровне поведения подразумевает выполнение определенных норм, правил, регламентирующих такие поступки сотрудников, как, например, обязательное обсуждение организационных событий прошедшего дня во время утреннего перекура или коллективное поздравление начальника отдела с вручением ценного подарка, т. е. в каждой компании есть свои уставы – как официальный, так и «неписаный», – которые должны соблюдаться сотрудниками. Все это непосредственно связано с корпоративной культурой компании и принятием сотрудниками ее принципов. Поэтому очень важно обеспечить благоприятный психологический климат в организации, способствовать образованию организационных традиций, неформальных правил, всячески поддерживать это и поощрять работников в проявлении подобного поведения.

Однако не все с одинаковой готовностью следуют внутренним правилам: одни их безоговорочно выполняют, другие делают это без энтузиазма, хотя не демонстрируют недовольства, третьи воспринимают регламенты как тяжкую повинность, а четвертые открыто их игнорируют.

Не стоит ожидать «трудовых подвигов» от человека, проявляющего поведенческую лояльность. Тем не менее данный ее уровень вполне подходит для персонала, не занимающего ведущие позиции в компании.

3. Лояльность на уровне убеждений (идейная). Лояльность на уровне убеждений подразумевает полное принятие убеждений и принципов организации. Ценности организации становятся личными ценностями работника, поэтому устойчивость этих позиций наиболее высока. Формальное послушание и следование правилам здесь сменяет открытая приверженность. Таким уровнем лояльности обладают руководители, работники, занимающие высшие и ключевые должности в организации, работники, удовлетворенные своей работой, оплатой, условиями, а также имеющие большой стаж работы на данном месте.

4. Лояльность на уровне идентичности (идентификационная) в наивысшей степени демонстрирует сам владелец компании. Он вкладывает все свои силы, сбережения и время в то, чтобы добиться совершенства и развития компании. Тем более если он стоял у самых истоков и первые шаги становления своего дела осуществлял главным образом самостоятельно. Эта верность компании уже не просто безусловна – она является сама собой разумеющейся.

Идентификационная лояльность не зависит от денег, настроения окружающих и других факторов, обычно влияющих на преданность делу, идее или другому человеку. В современных условиях подобная верность компании встречается у небольшого числа людей.

5. Шкала имеет нулевую точку, обозначающую так называемую нулевую лояльность. Наличие этой точки принципиально важно, поскольку демонстрирует, что отсутствие лояльности не является нелояльностью. Нулевая лояльность может быть у постороннего человека, не сформировавшего своего отношения к определенному объекту. Близкой к этой отметке может быть лояльность к компании у человека, поступающего туда на работу, но не информированного об особенностях ее корпоративной культуры.

По мнению К. В. Харского, сотрудников, лояльность которых не имеет выраженной положительной или отрицательной направленности, можно рассматривать как работников с нулевой лояльностью. Они иногда могут поступать как лояльные, в других случаях – демонстрировать признаки нелояльности. Главная особенность таких работников состоит в том, что они менее предсказуемы, чем лояльные или нелояльные сотрудники. Повышение или снижение их лояльности существенно зависит от того, под чье влияние они попадут в начале деятельности в данной компании.

Ниже нулевого уровня можно различать два уровня нелояльности: скрытая (тайная) нелояльность и демонстративная (открытая). Психологи указывают на следующие признаки демонстративной нелояльности:

- ложь, обман;
- сарказм, высмеивание, демонстративное пренебрежение к ценностям, которые важны для объекта лояльности;
- потребительское отношение, преимущество личных интересов;
- нарушение достигнутых договоренностей и т. п.

Опасность, исходящая от нелояльных сотрудников, связана с их влиянием на других людей. Они разрушают ценности и убеждения своих коллег, порождают сомнения в целесообразности определенных действий.

Скрытая нелояльность проявляется так: будучи на виду, люди исправно выполняют предписываемые правила и требования, но причина такого поведения – не положительное отношение, а опасения наказания или ожидание вознаграждения. Зачастую именно те сотрудники, которые имеют скрытую нелояльность, распространяют негативные корпоративные слухи и сплетни.

К. В. Харский приводит несколько признаков, позволяющих выявить сотрудников, имеющих скрытую нелояльность:

- после общения с такими сотрудниками другие меняют свою положительную точку зрения, позитивное отношение к компании на противоположное;

- нелояльные сотрудники никогда открыто не оспаривают приказы и распоряжения руководства, но настраивают или провоцируют других на критику и возмущение;

- в присутствии руководства эти люди обычно занимают подчеркнуто нейтральную позицию;

- между этими людьми и открыто нелояльными сотрудниками существуют множественные эмоциональные связи.

На организационном уровне следствием нелояльности сотрудников является высокая текучесть персонала. А это, в свою очередь, увеличивает затраты на поиск, наем и обучение новых работников, повышает риск утечки коммерческой тайны и прочие издержки. Поэтому некоторые компании предпринимают попытки реализации программ удержания сотрудников. Целью таких мероприятий является повышение уровня лояльности персонала.

Распространенная модель организационной лояльности принадлежит Джону Мейеру и Натали Аллен. Они различают три вида лояльности: поведенческую, обусловленную приверженностью организации и продолжительностью работы на предприятии («продолженная лояльность»); аффективную (эмоциональная приверженность, преданность); нормативную (приверженность)¹⁶.

Поведенческая (продолженная) лояльность. Такой вид лояльности формируется у работника вследствие длительной работы в организации. Каждый человек, проводя большую часть времени на работе, причем в одной и той же организации, начинает невольно отождествлять себя с ней. Говоря о своих коллегах, он употребляет местоимение «мы». Ему безразличны любые сообщения в средствах массовой информации, касающиеся его предприятия. К тому же, вкладывая время и силы в достижение определенного уровня профессионального мастерства, должностного статуса, в формирование отношений с коллегами, человек с трудом приносит их в жертву и переходит работать в другую организацию. «Чем дольше люди остаются в одной организации, тем значительнее потери – то, что они вложили в компанию в те-

¹⁶ Доминяк В. И. Указ. соч.

чение длительного времени (например, пенсионные накопления или старая дружба), – они могут понести. Множество людей принимают решение остаться на своей работе только потому, что не хотят потерь подобного рода».



Рис. 5. Виды организационной лояльности

Практический вывод, связанный с этим видом лояльности, состоит в том, что любые меры со стороны руководства, направленные на удержание сотрудников в организации, будут в то же время способствовать формированию поведенческой лояльности.

Аффективная лояльность. Люди, обладающие высокой степенью аффективной лояльности, испытывают желание оставаться в своей компании в силу положительных чувств, которые они испытывают на работе. Такие чувства могут быть связаны с согласием с основополагающими целями и ценностями компании, принципами, которые отстаивает эта организация, стремлением претворить в жизнь ее миссию. Как отмечают специалисты, между аффективной лояльностью и результативностью труда существует прямая связь, что не всегда обнаруживается в случае поведенческой лояльности. Работники с ярко выраженной аффективной лояльностью обладают большим менеджерским потенциалом, чем работники с «поведенческой» (продолженной) лояльностью.

Для формирования этого вида лояльности большое значение имеет благоприятный психологический климат на предпри-

ятии и в целом положительная, продуктивная корпоративная культура, стиль управленческой деятельности менеджеров. Аффективная лояльность тесно связана с поддержкой со стороны организации, поэтому проявление заботы о людях со стороны руководства будет повышать этот вид лояльности.

Нормативная лояльность. Нормативная лояльность связана с чувством обязанности остаться в организации из-за оказываемого на работника давления. Люди, обладающие высоким уровнем нормативной лояльности, придают большое значение тому, что подумают другие об их работе, о возможном уходе в другую организацию. Они не хотят разочаровывать своего работодателя и озабочены тем, что коллеги составят о них плохое мнение, если они уволятся. Нормативная лояльность может возникать в тех случаях, когда работник чувствует себя обязанным возместить работодателю затраты, связанные с его обучением или тренингом каких-либо его специфических навыков.

Описывая нормативный вид лояльности, или приверженности, ученые не дают сведений о том, насколько продуктивны работники, имеющие такую лояльность. Остается также открытым вопрос, есть ли необходимость формировать подобную лояльность у работников и каким образом это делать.

К. Харский¹⁷ высказал мнение, что классификация видов лояльности Мейера – Аллен не является исчерпывающей. В ее основу заложен принцип ведущего мотива, определяющего причину, по которой работник остается преданным компании на протяжении некоторого времени. Перечень таких мотивов может быть гораздо шире.

Типология лояльности работников, которую предложил К. Харский, более системна и достаточно практична. В основу выделения типов лояльности он положил два критерия: локус контроля личности и время¹⁸.

Объединив эти два критерия в виде осей координатной плоскости, К. Харский выделил четыре крайних типа лояльности: Ветеран, Мечтатель, Наследник и Зомби.

¹⁷ Харский К. В. Указ. соч.

¹⁸ Там же.

Ветеран. Лояльность данного типа определяется прошлым опытом и внутренним локусом контроля. Это очень прочная лояльность, основанная на собственном выборе и решениях, сформировавшаяся в процессе длительной деятельности в одной и той же организации, поэтому Ветеран способен противостоять соблазнам конкурента. Кроме того, ценность Ветеранов состоит в том, что, «глядя на них, другие сотрудники становятся более лояльными, ценности компании укрепляются. Долгосрочная перспектива компании, в которой есть лояльные ветераны, более привлекательна, чем в случае их полного отсутствия».

На этот тип лояльности несущественное влияние оказывают события настоящего времени и предстоящие события. Система убеждений и ценностей любого человека меняется медленно. Для формирования такой лояльности, по мнению автора типологии, требуется от трех до пяти лет.

Мечтатель. Так же, как и у предыдущего типа, лояльность Мечтателя основана на внутреннем локусе контроля. Но, в отличие от Ветерана, он ориентирован в будущее, его лояльность связана с ожиданиями, которые человек имеет относительно своей компании. В первые годы деятельности нового предприятия такой лояльностью обладают работники и руководители, причастные к ее созданию. Их вдохновляют совместно вынашиваемые и реализуемые планы, идеи, мечты.

Основным преимуществом таких работников является ответственность и активная жизненная позиция. Обладая внутренним локусом контроля, они сознательно строят планы и берут на себя ответственность за их выполнение. Их не нужно подгонять и контролировать. Они сами себе контролеры. Лояльность Мечтателя наиболее уместна в начале деятельности предприятия, она вдохновляет менее преданных работников, увлекает их. Но по мере реализации планов для них остается все меньше пространства. Поэтому они, если сохраняют лояльность, превращаются в Ветеранов.

Наследник. Лояльность этого типа определяется внешним локусом контроля и прошлым опытом. Внешний локус контроля (экстернальность) проявляется в том, что источник активности,

причины значимых событий человек усматривает во внешних обстоятельствах. Наследник не сам принимает решения, его к ним принуждают другие люди, ситуации, в которые он попадает. Такой человек в большей степени поддается внушению или убеждению.

Лояльность этого типа относительно просто сформировать психологическими методами. Беседы, собрания, психологически корректно сформулированные лозунги, правильно построенная система поощрений дают возможность довольно быстро создать лояльность Наследника. Большое значение имеют традиции компании, которые являются своеобразной передачей духовных ценностей от одного поколения работников к другому. Такими ценностями могут быть имидж, репутация и т. п. Однако в относительно легкой управляемости состоит и слабость Наследника. Он может быть подвержен деструктивному влиянию нелояльных работников или конкурентов.

Зомби. Это условное название того типа лояльности, который образуется на сочетании экстернальности и обращенности в будущее. Такой тип лояльности самый шаткий и уязвимый. Он формируется за счет создания в сознании человека очень привлекательных и вдохновляющих картин будущего. Но когда реальность их разрушает, исчезает и лояльность к тому, кто эти картины рисовал. В этом слабость лояльности Зомби.

Еще один взгляд на лояльность представлен в статье М. И. Магуры¹⁹. Приверженность работников своей организации является психологическим состоянием, которое определяет ожидания, установки работников, особенности их рабочего поведения и то, как они воспринимают организацию. Приверженность организации предполагает идентификацию, вовлеченность и лояльность.

Идентификация – это гордость за организацию, присвоение работниками организационных целей. Она зависит от того, в какой мере люди

- информированы о положении дел в организации и о перспективах решения значимых для них проблем;

¹⁹ Магура М. И., Курбатова М. Б. Современные персонал-технологии // Управление персоналом. 2001. № 6 (60). С. 45–50

- видят единство собственных целей и целей организации;
- гордятся самим фактом своей работы в данной организации;
- считают справедливой оценку своего труда со стороны организации.

Вовлеченность – это желание предпринимать личные усилия, вносить свой вклад как члена организации в достижение ее целей. Вовлеченность может быть достигнута, если работа пробуждает у людей

- готовность, если этого требуют интересы организации, к дополнительным усилиям, не ограничиваясь должностными инструкциями;

- чувство самоуважения, основанное на удовлетворенности своими профессиональными достижениями и своей работой;

- заинтересованность в достижении значимых для организации рабочих результатов, ответственность за результаты своей работы.

Лояльность – это эмоциональная привязанность к организации, желание оставаться ее членом. Лояльность по отношению к организации предполагает, что данная работа вызывает у сотрудников

- удовлетворенность содержанием работы, выполняемой в организации;

- ощущение внимания и заботы со стороны организации;

- удовлетворенность своей карьерой в организации;

- уверенность в целесообразности длительной работы в данной организации.

Уровень приверженности работников зависит от того, с какой интенсивностью у них проявляется каждый из трех компонентов.

Уровень приверженности работников и стоящие за этим установки и трудовые ценности в значительной мере определяют степень восприимчивости персонала как к внешним (зарплата, льготы, рабочие условия и т. д.), так и к внутренним (содержание выполняемой работы, возможности профессионального роста, признание и оценка достижений) стимулам. Приверженные работники в большей степени склонны к проявлению творчества и инициативы.

Также М. И. Магура выделяет три типа лояльности по отношению к организации²⁰:

1. Истинную, проявляющуюся в максимальной выраженности всех указанных элементов без выдвижения особых условий по отношению к организации.

2. Прагматическую, в основе которой лежит стремление работника взвешивать и сравнивать то, что он дает организации и что получает взамен.

3. Вынужденную, в основе которой лежит отсутствие у работника возможности найти другую работу.

Все факторы, определяющие лояльность можно разделить на организационные (объективные) и индивидуальные (субъективные).

К индивидуальным характеристикам относят мотивы выбора работы, мотивацию труда и трудовые ценности, особенности трудовой этики, уровень образования, семейное положение, удаленность места жительства от места работы (чем дальше, тем ниже приверженность).

Организационные факторы: возможности, которые созданы в организации для удовлетворения основных потребностей персонала (условия труда, оплата и т. д.), уровень рабочего стресса: в какой степени работа связана с переутомлением, напряжением и т. д., степень информированности работников, степень вовлеченности и др.

Выделяются следующие организационные формы поддержания лояльности персонала.

Финансовый аспект поддержания лояльности персонала. Одним из наиболее эффективных и популярных стимулов принято считать денежные средства. Денежное вознаграждение представляет собой:

- соответствующую труду заработную плату;
- надбавки к зарплате по стажу работы;
- бонусы индивидуального характера.

Практика показывает, что справедливое вознаграждение за приложенные усилия способствует росту лояльности. Каждый

²⁰ Магура М. И., Курбатова М. Б. Указ. соч.

сотрудник должен видеть, как именно личный вклад в работу организации влияет на величину полученной премии. В противоположной ситуации проблемы, связанные с несправедливой оплатой труда, разобщают коллектив, формируют чувство зависти к коллегам и недовольства руководителем. Соответственно и о лояльности в таком случае речи не идет.

Удачным примером действенной схемы материального стимулирования может быть технология распределения прибыли, которую используют организации, придающие большое значение лояльности своего персонала. В случае, когда прибыль компании превышает определенные рамки, ее часть распределяется между всеми сотрудниками в соответствии с личным вкладом каждого, который рассчитывается с помощью коэффициента трудового участия. Естественно, что методы материального стимулирования могут различаться для разных групп организаций и сотрудников, но принцип необходим неизменный – честно и непредвзято оценивать и поощрять всех сотрудников без исключения.

Личностные качества руководителя. Современная наука выделяет 10 основных качеств руководителя для формирования и поддержания лояльности персонала.

- Доминантность – способность руководителя доминировать над окружением, подавлять конкурентов. Важно, чтобы энергетический потенциал лидера превосходил потенциал персонала или был равен ему.

- Уверенность в себе – это важное качество менеджера, без которого немислимо лидерство. Уверенность лидера передается сотрудникам.

- Самообладание, эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость. У всех руководителей перед глазами горит фраза: «Вся жизнь – стресс». Умение держать себя в руках ценится ничуть не меньше, чем способность «пробивать дела» на высоком уровне. От стресса может умереть лошадь, но не директор фирмы.

- Креатив – это творческие способности, которые являются необходимым качеством лидера. Именно эта черта отличает его от остальных администраторов.

- Целенаправленность, которая подразумевает, что лидер может добиться поставленной цели, проводя определенную политику долго и настойчиво, мобилизуя, если это необходимо, резервные силы фирмы и свои собственные.

- Предприимчивость, готовность к риску. Риск в любом бизнесе неизбежен, но он должен быть сто раз продуман и просчитан. Рискуя с закрытыми глазами, можно потерять и капитал, и доверие сотрудников.

- Решительность и ответственность. Оперативное принятие решения и готовность нести ответственность за это решение является одним из важных качеств настоящего руководителя.

- Надежность в отношениях с подчиненными. Пренебрегая мнением работников, обманывая их, стравливая между собой, легко остаться капитаном без команды.

- Общительность, умение работать с людьми. Любой менеджер, который работает в сфере управления персоналом, должен быть человеком достаточно коммуникабельным, умеющим найти подход к каждому сотруднику, способным выявить мотивирующие факторы для каждого работника.

- Способность максимально использовать возможности сотрудников путем правильной расстановки кадров и эффективной мотивации.

Отдельно можно выделить факторы «формирования нелояльности». В ходе исследования С. Горностаев выявил следующие нематериальные организационные факторы, повышающие недовольство трудовой деятельностью в организации и влияющие на увеличение нелояльности²¹:

1) обиды со стороны руководства, отсутствие справедливой оценки и признания результатов деятельности со стороны руководства;

2) невнимание или формальное отношение со стороны руководства организации и подразделения к личным и профессиональным проблемам сотрудника;

²¹ Горностаев С. Нематериальные факторы, влияющие на уровень лояльности персонала организации // Управление персоналом. 2005. № 4. С. 41.

3) отсутствие уважения к личности сотрудника со стороны руководства;

4) низкая востребованность результатов труда и достижений в работе;

5) невозможность самореализации на занимаемой профессиональной позиции и отсутствие перспектив карьеры в организации;

6) отсутствие положительных эмоциональных связей и взаимопомощи между сотрудниками;

7) конфликты в коллективе, отсутствие взаимопонимания с коллегами;

8) отрицательное отношение к профессиональной деятельности в коллективе;

9) авторитаризм руководства, управление без учета мнения сотрудников;

10) содержание деятельности, не вызывающее интереса;

11) личность или имидж руководителя, вызывающие у сотрудников личную антипатию;

12) антиобщественные взгляды, доминирующие в коллективе;

13) отсутствие проявлений заботы о сотрудниках со стороны руководства;

14) неоптимальный уровень загруженности сотрудника работой.

Таким образом, выявлен ряд факторов, которые влияют на снижение лояльности персонала по таким ключевым аспектам, как готовность продолжать деятельность в организации и преданность ее интересам. Очевидно, что многие из них связаны с ведущими ценностями организации и стилем руководства. Особо следует выделить такой фактор, как несправедливость отношения к сотруднику со стороны руководства, который, согласно результатам исследования, имеет ключевое значение в формировании нелояльности к организации.

Характеризуя отечественные исследования организационных факторов формирования лояльности, можно отметить, что их значимость оценивается как недостаточно определяющая

лояльность сотрудников. Так, в исследовании И. В. Невской²² было показано, что сотрудники организаций с различной структурой и разными типами и стилями управления практически не различаются по уровню формирования отдельных видов лояльности. Это дает основание предположить, что именно вторая группа – группа индивидуально-психологических характеристик сотрудника – в большей степени обуславливает его лояльность по отношению к организации.

К субъективным факторам формирования лояльности относятся особенности мотивационной сферы (наличие асоциальных и антисоциальных установок, наличие ценностей, противоречащих ценностям и миссии организации, неустойчивость ценностей и мотивов), завышенная самооценка и искаженное самовосприятие личности, наличие опыта проявления нелояльности, повышенная склонность к риску и конфликтность. На уровень лояльности сотрудника положительно влияет его коммуникативная компетентность, с повышением которой возрастают шансы на успешную интеграцию сотрудника в коллектив и восприятие им ценностей организации.

Можно управлять любым сотрудником, сохраняя его лояльность, если известны мотивы его пребывания в конкретной фирме. Множественность мотивов труда и высокая ценность для работника содержания труда способствуют приверженности. Имеет значение, в какой степени данное место работы соответствует ожиданиям и дает возможность удовлетворения важнейших потребностей, с которыми связан смысл работы. Работа имеет смысл, если она дает положение и престиж, обеспечивает необходимый доход, занятость, значимые социальные контакты, является хорошим способом служения обществу, значимо интересна, приносит удовлетворение, безопасность, комфорт.

Были также обнаружены связи организационной лояльности с потребностью в достижении, уровнем удовлетворенности потребностей, мотивацией к обучению, суммарным мотивационным потенциалом.

²² Невская И. В. Организационные факторы формирования лояльности персонала: дипл. работа. Ярославль: ЯрГУ, 2009.

Также на лояльность того или иного сотрудника влияют его пол, возраст и образовательный уровень. Как подчиненные женщины более лояльны. Кроме того, женщины постоянно читают литературу по специальности и более критично оценивают уровень своей профессиональной компетенции. Руководителю труднее сохранить лояльность работника-мужчины в силу его природной агрессивности и ориентации на постоянное повышение социального статуса. Мужчина считает себя успешным в жизни только при достижении высокого поста. Женщины не столь остро реагируют на свой социальный статус и в случае необходимости сохраняют высокую степень лояльности даже при относительно невысокой зарплате.

Мужчина-подчиненный с возрастом становится лояльнее. Конфликт возможен только в одном случае: когда руководитель пожилого специалиста окажется вдвое моложе его. Женщины-подчиненные достаточно лояльны на протяжении всей карьеры. Они более лояльны к руководителю-мужчине, чем к руководителю-женщине.

Между уровнем образования работника и степенью его лояльности наблюдается обратно пропорциональная зависимость. Образованный сотрудник может больше предложить, чем работник со средней квалификацией, но он больше попросит взамен. Профи высокого класса более чувствителен к методам управления, он более щепетилен в вопросах собственного достоинства. Профи экстра-класса признает только того руководителя, чей уровень им пока не достигнут.

Одной из основ лояльности является совпадение жизненных и деловых ценностей человека с ценностями организации. Была выявлена позитивная связь организационной приверженности с такими трудовыми ценностями, как хорошие товарищи по работе; надежность места работы (гарантии занятости); полезность, нужность работы; возможность общаться с людьми; ответственная работа; интересная работа; доверие со стороны руководства. В то же время была выявлена устойчивая негативная связь между организационной приверженностью и выра-

женностью у работников таких индивидуалистических трудовых ценностей, как деньги, отпуск, карьера.

Задание 4. Проведите опрос сотрудника организации, используя две методики «Стиль организационного поведения» М. Е. Раскумандриной и «Оценка лояльности персонала» Л. Г. Почебут – О. Е. Королевой. На основе полученных результатов дайте оценку настоящему и прогнозируемому поведению сотрудника.

Методика «Стиль организационного поведения»

Порядок работы: опросник рассчитан на самооценку. Испытуемому дается инструкция, текст опросника и бланк ответов.

Инструкция:

«Предлагаемые вам утверждения касаются реальных сторон поведения человека. Оцените, насколько вы согласны с данными утверждениями, подходят они вам или нет. Над ответами долго не задумывайтесь. Отвечайте так, как считаете нужным для себя. Нам важно знать именно вашу, а не общепринятую точку зрения. Ваше решение нужно выразить в баллах от -3 до +3, пользуясь следующей схемой оценки:

+3 – полностью согласен с утверждением

+2 – согласен

+1 – пожалуй, можно согласиться

0 – однозначно не скажешь ни «да», ни «нет»

-1 – скорее не согласен

-2 – не согласен

-3 категорически не согласен.

Ответы нужно фиксировать в бланке ответов.

Заранее благодарим вас за участие. Если все понятно, то можете приступить к работе над опросником.

1. Все неприятности случаются из-за того, что кто-то неточно выполнил свою работу.

2. Прежде чем принять важное решение, нужно посоветоваться со знающими людьми.

3. Дети должны подчиняться родителям, даже если те неправы.

4. Нет ничего страшного в том, что человек иногда опаздывает на работу.

5. Все, за что человек берется, он должен делать максимально хорошо.

6. Личная свобода в поведении важнее хороших манер.

7. Задача подчиненного – выполнять распоряжения руководителя.

8. Неудачи и неприятности – плата за плохие поступки.

9. Легкомысленные люди вызывают раздражение.

10. Человек должен сам знать себе цену, а не ориентироваться на мнение других.

11. Любой закон можно обойти, если хорошо подумать.

12. Работник имеет право делать все по-своему.

13. Иногда можно себе позволить позлословить об окружающих.

14. Руководителями становятся наиболее авторитетные и профессиональные специалисты.

15. Главное в жизни – заслужить уважение других людей.

16. Законам и общественным нормам подчиняются в основном неуверенные люди.

17. Человек не обязан быть честным всегда.

18. Умный человек всегда найдет способ заработать.

19. Нет ничего плохого в том, чтобы, выполняя распоряжение начальника, учесть и свои интересы.

20. Руководитель вправе требовать беспрекословного подчинения от своих сотрудников.

21. Если государство не может обеспечить достойную жизнь своим гражданам, значит и они не обязаны честно трудиться.

22. Необходимость отложить начатую работу раздражает.

23. Среди людей, находящихся в заключении, много незаурядных личностей.

24. Если кому-то нужна помощь в беде, человек должен помочь без колебаний.

25. Не все распоряжения руководителя нужно выполнять вовремя полностью.

26. Больной может изменить лечение, назначенное врачом.

27. Важнее сохранить хорошие отношения с людьми, чем добиться своего.
28. Обещания нужно выполнять в любом случае.
29. В случае неуспеха не стоит всю вину принимать на себя.
30. Порядочный человек всегда охотно признает свои ошибки.
31. У каждого человека в жизни должен быть авторитет, кумир, учитель.
32. Благополучие общества зависит от четкого выполнения каждым своих обязанностей.
33. Полезно знать слабые места своего начальника.
34. Уважение к старшим – важнейшее условие благополучия общества.
35. Распоряжение руководителя должно быть выполнено максимально точно.
36. Можно просить об услуге тех людей, кому удастся ответить тем же.
37. В детях нужно воспитывать скорее самостоятельность, чем послушание.
38. Чтобы успешно сдать экзамен, не обязательно хорошо знать материал.
39. Иногда полезно придумать вескую причину, чтобы оправдаться.
40. Для человека важно, что о нем скажут другие.
41. Слишком независимые люди часто попадают в неприятные ситуации.
42. В некоторых случаях важно воспользоваться оплошностью человека.
43. В некоторых случаях вместо того, чтобы простить человека, нужно отплатить ему тем же.
44. Бывает стыдно, когда другие видят твою неудачу.
45. Сложность работы руководителя чаще всего преувеличивается.
46. Для успеха полезнее иметь хорошие отношения со значимыми людьми, чем старательно выполнять свою работу.
47. Скромность и деликатность – наиболее ценные качества человека.

48. Можно проехать бесплатно на общественном транспорте.
 49. Плох тот солдат, который не хочет стать генералом.
 50. Гордыня – наиболее частая причина человеческих бед.
 51. Любого человека можно переубедить, если постараться.
 52. Большая ответственность руководителя должна компенсироваться наличием у него привилегий.
 53. Критика и замечания заставляют человека работать более тщательно и ответственно.
 54. Нельзя идти на риск ради успеха.
 55. Можно нарушить правило, если его соблюдение создает человеку неудобства.
 56. Чрезмерно серьезный подход ко всему лишает человека радости жизни.
 57. Ученики не должны вступать в пререкания с учителем.
 58. Цель действительно оправдывает средства.

Ключ для обработки результатов

Шкала «Подчиняемость»

Пункты: 1–3, 5, 7–10, 14–15, 18, 20, 22, 24, 27, 28, 30–32, 34, 35, 40, 41, 44, 47, 49, 50, 53, 57.

По каждой шкале подсчитывается суммарный балл. Процедура подсчета суммарного балла состоит в следующем. Все пункты шкалы «Подчиняемость» являются прямыми. Им приписываются баллы на основе следующего соотношения:

Ответ	-3		-2		-1		0		+1		+2		+3	
Балл	1		2		3		4		5		6		7	

Шкала «Исполнительность»

Пункты: 4, 6, 11–13, 16, 17, 19, 21, 23, 25, 26, 29, 33, 36–39, 42, 43, 45, 46, 48, 51, 52, 54–56, 58.

Все пункты шкалы «Исполнительность» являются обратными. Им приписываются баллы на основе соотношения:

Ответ	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
Балл	7	6	5	4	3	2	1

Нормативные данные шкалы «Подчиняемость»

Возрастной период	пол	Стены									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Юношеский	м.	103–111	112–119	120–127	128–135	136–143	144–151	152–159	160–167	168–175	176–183
	ж.	104–112	113–119	120–127	128–134	135–142	143–149	150–157	158–164	165–172	173–179
Первый период среднего возраста	м.	92–102	103–112	113–122	123–132	133–142	143–152	153–162	163–172	173–182	183–192
	ж.	95–103	104–11	112–119	120–127	128–135	136–142	143–150	151–158	159–166	167–174
Второй период среднего возраста	м.	97–106	107–115	116–124	125–133	134–142	143–151	152–160	161–168	169–177	178–186
	ж.	102–111	112–119	120–128	129–136	137–145	146–154	155–162	163–171	172–179	180–188

Нормативные данные шкалы «Исполнительность»

Возрастной период	пол	Стены									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Юношеский	м.	59–66	67–74	75–82	83–90	91–98	99–105	106–113	114–121	122–129	130–137
	ж.	62–70	71–78	79–86	87–94	95–102	103–110	111–118	119–126	127–134	135–142
Первый период среднего возраста	м.	61–70	71–79	80–88	89–97	98–106	107–115	116–124	125–133	134–142	143–151
	ж.	72–79	80–86	87–93	94–100	101–107	108–114	115–121	122–128	129–135	136–142
Второй период среднего возраста	м.	52–63	64–74	75–85	86–96	97–107	108–118	119–129	130–140	141–151	152–162
	ж.	62–71	72–80	81–89	90–98	99–107	108–116	117–125	126–134	135–143	144–152

Нормы:

Стиль	Подчиняемость (стены)	Исполнительность (стены)
Нормативный	8–10	8–10
Человек дела	1–3	8–10
Манипулятивный	8–10	1–3
Маргинальный	1–3	1–3
Ситуационный	5–6	5–6

Методика измерения лояльности

Оснащение. Инструкция, карточки с суждениями о лояльном отношении сотрудника к организации, ответный лист.

Порядок работы. Испытуемому выдаются карточки с суждениями и ответный лист. Если в процессе работы у испытуемого возникнут вопросы, то экспериментатор должен дать разъяснение, но так, чтобы испытуемый не оказался сориентированным этим разъяснением на тот или иной ответ.

Инструкция. Уважаемый сотрудник (организации, фирмы, компании)! Вы получили карточки с суждениями, которые свидетельствуют о вашем отношении к организации, в которой вы работаете. На столе перед вами полоса бумаги с цифрами, представляющими собой градации от 1 до 11.

Каждая цифра – это оценка вами предлагаемого суждения. Ваша задача состоит в том, чтобы определить свое отношение к суждению и рассортировать все предъявленные суждения по градациям.

Градация 11 соответствует максимально позитивной оценке данного суждения, градация 1 – максимально негативное отношение, а градация 6 – нейтральное отношение. Пожалуйста, распределяйте суждения исходя только из их содержания. Количество суждений в каждой градации может быть различным. Благодарим за сотрудничество!

Карточки с суждениями

1. Интересы руководства компании и ее сотрудников в большинстве случаев не совпадают.

2. Как правило, дополнительные усилия сотрудника не оцениваются руководством в должной степени.

3. Руководитель не должен обсуждать с подчиненными свои проблемы, так как это не способствует поддержанию авторитета.

4. Если руководитель держит подчиненных на некоторой дистанции, то к выполнению его распоряжений они относятся более ответственно.

5. Чтобы успешно руководить людьми, нужно быть в курсе их проблем.

6. Руководитель должен постоянно контролировать работу своих подчиненных.

7. Руководитель может простить сотрудникам отступление от тех правил, которые они считают неразумными.

8. Конфликты между сотрудниками, если они не касаются деловой сферы, не отражаются на работе организации.

9. На работе гораздо важнее пользоваться расположением влиятельных людей, чем добиваться успеха отличным выполнением работы.

10. Люди, которые живут только работой, часто вредят делу своим излишним рвением.

11. Обязательства перед работниками компания должна выполнять, несмотря на финансовые затруднения.

12. Руководство компании не должно принимать решения, с которыми не согласно большинство сотрудников.

13. Зарботная плата сотрудника компании должна зависеть от экономической ситуации в его семье.

14. Сотрудник фирмы не может получать зарплату, в 10 раз превышающую зарплату других сотрудников.

15. Скорость продвижения по службе в первую очередь зависит от отношений с руководством, а затем уже от квалификации.

16. Качественное выполнение должностных обязанностей является необходимым и достаточным условием карьерного роста.

17. Руководитель может пойти навстречу просьбе хорошего работника в нарушение общих правил.

18. В дружном коллективе приятно работать, но им труднее управлять.

19. Если, по мнению сотрудника, распоряжение руководителя может повредить делу, сотрудник должен предупредить его об этом.

20. Работа должна приносить не удовлетворение, а деньги.

21. Повышение в должности не способствует сохранению дружеских отношений с коллегами.

22. Если работа очень интересная, не так уж и важно, сколько за нее платят.

23. Если большинство сотрудников принимают участие в управлении компанией, она будет работать более успешно.

24. Сотрудник может настаивать на смене своего руководителя, если тот не соответствует занимаемой должности.

25. Люди, которые стремятся угодить начальству, вызывают недоверие.

26. Если сотрудник является специалистом высокого класса, руководство будет снисходительно относиться к его недостаткам.

27. Если до рабочего места нужно добираться более полутора часов, то любая работа покажется утомительной и неинтересной.

28. Я тщательно продумываю свой внешний вид, когда собираюсь на работу.

29. Опаздывать на работу не такой уж большой грех.

30. Сверхурочная работа должна оплачиваться дополнительно.

31. Если кто-то из сотрудников не слишком хорошо выполняет свои обязанности, остальные не должны вмешиваться.

32. Сотрудники имеют право знать, какую зарплату получают их коллеги.

33. Если на совместной вечеринке руководитель пообещал завтра не наказывать за опоздание, то нет смысла спешить на работу.

34. Если руководитель доволен своим подчиненным, проявление дополнительной инициативы со стороны сотрудника может ему только повредить.

35. Получая зарплату, сотрудник вправе рассчитывать на «спасибо» от директора, а не наоборот.

36. В компании и для сотрудников, и для руководителей правила должны быть одинаковыми.

Обработка результатов

При обработке результатов оцениваются ответы только на суждения № 1, 3, 4, 5, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 27, 32, 34. Остальные суждения не учитываются, они служат для камуфляжа истинных целей исследования. В зависимости от того, в какую градацию отнесено нужное суждение, ему присваивается соответствующий балл.

Градация	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Балл	+5	+4	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	-4	-5

Если респондент получил от 54 до 90 баллов, его лояльность к организации оценивается как высокая, от 18 до 54 баллов – лояльность оценивается как средняя, от -18 до +18 – лояльность оценивается как низкая. Если испытуемый набрал количество баллов в диапазоне от -18 до -90, он совершенно не лоялен к своей организации.

2.2. Группа как субъект организационного поведения

Вступая в организации, сотрудники не работают в одиночку, а объединяются в группы. Рабочая группа – это коллективный субъект профессиональной деятельности и организационного поведения. Рабочие группы обладают собственной поведенческой феноменологией, не сводимой к поведению отдельных членов группы.

Исторически сложилось так, что в индустриальной психологии до 70-х гг. XX в. преобладали теоретические и эмпирические исследования, направленные на изучение индивидуального субъекта. Данная традиция уходит своими корнями к системе НОТ Ф. Тейлора. Подход Ф. Тейлора не просто игнорировал существование рабочих групп – он был направлен на максимальную индивидуализацию труда рабочего. Труд отдельных исполнителей соединялся в единый процесс только посредством менеджмента, это был труд «рядом». Подобная модель отношений противоречила естественным групповым процессам в организации. (Примером служат хорошо известные Хоторнские исследования под

руководством Э. Мейо и Ф. Ротлисберга, в ходе которых было наглядно продемонстрировано, что работник – это «социальный человек» и что производственные операции осуществляются не просто посредством механизмов и методов, но также и под влиянием группы, что индивидуальное организационное поведение в значительной степени детерминировано групповыми стандартами и нормами.) Кроме того, по мере усложнения и содержания, и средств деятельности индивидуальная форма организации труда становилась препятствием на пути развития производства. Поэтому начиная с 1930–1940-х гг. на смену отдельному работнику приходят бригады, команды, экипажи, звенья, рабочие и проектные группы, бюро и комитеты, т. е. коллективные субъекты организационного поведения.

Начало активного использования понятия «рабочая группа» в отечественной психологии приходится на конец 1970-х – начало 1980-х гг. Первоначально совместной деятельности отводилась роль ведущего фактора, детерминирующего групповые процессы и поведение. Однако позднее в представления о детерминирующей роли совместной деятельности были внесены принципиальные изменения: не только содержание совместной деятельности определяет групповые процессы, но и социально-психологические свойства и состояния группы существенно влияют на характеристики совместной деятельности и могут в разной степени ее трансформировать. Наиболее важными характеристиками группы, определяющими специфику ее организационного поведения, выступают этап группового развития, уровень сплоченности группы, срабатываемость и совместимость ее членов, групповые нормы и правила, а также роли, предписанные группой ее членам и выполняемые ими.

Определяемое явление – рабочая группа – признается настолько сложным и неоднозначным, что в организационной психологии называется не единственный ее признак, но целый их перечень. Группу составляет собрание индивидов, которые а) часто взаимодействуют друг с другом; б) определяют себя как члены одной группы; в) разделяют общие нормы по поводу того, что их интересует; г) участвуют в единой системе разделения ролей;

д) идентифицируют себя с одними и теми же объектами и идеалами; е) воспринимают группу как источник удовлетворения; ж) находятся в кооперативной взаимозависимости; з) ощущают себя как некоторое единство; и) координируют действия по отношению к среде²³.

Главным среди перечисленных является признак взаимозависимости членов группы, проявляющейся в форме взаимодействия в процессе реализации групповой цели. Что же представляет собой взаимодействие как основной признак группы?

М. Дойч различает два типа взаимодействия: кооперативное и конкурентное. В первом случае продвижение каждого к своей цели способствует реализации цели партнера, во втором – затрудняет или исключает ее. С этой точки зрения, по словам М. Дойча, «в социологическом смысле как целое группа существует при том условии, если индивиды, ее образующие, способствуют реализации преследуемых каждым целей. В психологическом смысле группа представляет некоторое единство до тех пор, пока составляющие ее индивиды воспринимают себя кооперативно взаимосвязанными, способствующими достижению целей друг друга»²⁴.

Для того, поясняет М. Дойч, чтобы некоторое собрание индивидов превратилось в группу, необходимо соблюдение как минимум четырех условий. Во-первых, индивиды должны быть уверены в существовании друг друга. Во-вторых, они должны иметь некоторые мотивы, интересы или ценности, реализацию которых они видят возможной через кооперативное взаимодействие. В-третьих, такое взаимодействие должно строиться и развиваться так, чтобы стимулировать у каждого потребность и в дальнейшем контактировать на основе кооперации. В-четвертых, индивиды должны расценивать группу как особую целостность.

При изучении совместимости основной задачей является определение понятия. Совместимость – это понятие о взаимном соответствии свойств участников группы. В него входят взаимная симпатия, положительный характер эмоциональных устано-

²³ Cartwright D., Zander A. Group and group membership: introduction // Group Dynamics. N. Y., 1968.

²⁴ Deutsch M. The effects of cooperation and competition upon group process // Group Dynamics. N. Y., 1968.

вок, взаимности психофизиологических реакций при операторской деятельности и отсутствие в данной группе выраженных эгоцентрических устремлений. Совместимость – межличностный феномен, существующий в рамках личных отношений, основанных на симпатии, притяжении и служащих общению ради общения. Под психологической совместимостью членов малой рабочей группы понимают человеческую способность находить взаимопонимание, налаживать деловые и личностные контакты, сотрудничать²⁵.

Главный компонент совместимости – субъективная удовлетворённость членством в группе. Несовместимость же порождает неприязнь, антипатию, конфликты, что отрицательно отражается на совместной деятельности.

Совместимость может быть обусловлена сходством одних свойств членов группы и различием других. Это приводит к взаимодополняемости членов группы, и группа начинает представлять определённую системную целостность.

Даже тщательный отбор кандидатов по их личностным, профессиональным качествам не дает гарантии, что группа будет функционировать в составе единого целого. Сложность состоит в том, что успешность групповой деятельности имеет многофакторную природу (численность, половозрастной состав, профессиональная подготовленность и др.). В связи с этим проблема комплектования и отбора групп в основном сводится к задаче формирования групп на основе совместимости.

Как справедливо отмечают Р. Л. Кричевский, Е. М. Дубовская²⁶, межличностная совместимость предполагает обоюдное удовлетворение членами малой группы потребностей и поведенческих проявлений друг друга.

Социальные психологи выделяют два типа межличностной совместимости: потребностную, где в основе лежит сходство в потребностных характеристиках партнёров, и поведенческую, где определённые личностные свойства партнёров способны

²⁵ Крысько В. Г. Словарь-справочник по социальной психологии. СПб.: Питер, 2003. 415 с.

²⁶ Кричевский Р. Л., Дубовская Е. М. Социальная психология малой группы. М., 2001. 316 с.

продуцировать совместимость между ними. Р. Л. Кричевский считает, что эта классификация условна, так как о совместимости или несовместимости потребностей членов малых групп принято судить по разнообразным их поведенческим проявлениям.

Н. Н. Обозов выделяет два вида совместимости: психофизиологическую и социально-психологическую²⁷.

Психофизиологическую совместимость определяет индивидуальный темп работы, степень физического развития и выносливости, уровень профессиональных способностей и подготовленности. Синхронная работа с определённым алгоритмом координированных действий основывается именно на психологической совместимости. Она обеспечивает сходство психофизиологических характеристик людей, умение согласовывать свои действия и поведенческие реакции. Всё это создаёт «общий язык», взаимосвязь, взаимовыручку, понимание друг друга с полуслова.

Социально-психологическая совместимость включает общность интересов, потребностей, отношения к деятельности, к жизни. Проявляется в отношении к товарищам, в понимании их мыслей, поступков, их отношения к себе или своим социальным ролям.

Некоторые элементы социально-психологической совместимости, в отличие от психофизиологической совместимости, больше поддаются корректировке под воздействием окружающей среды, влияния руководителя, товарища и других психологических явлений. Поэтому несовместимость может приводить к различным конфликтам.

В работе Д. С. Жилкина и соавторов²⁸ рассматривается уровневая классификация психологической совместимости:

- низкий уровень проявляется в психологической несовместимости членов коллектива, которая выражается в неприязни друг к другу, несинхронности психомоторных реакций. Психологическая несовместимость в таких случаях может привести к низкой эффективности коллективного труда;

²⁷ Обозов Н. Н., Обозова А. Н. Три подхода к исследованию психологической совместимости // Вопросы психологии. 1981. № 6. С. 98–101.

²⁸ Жилкин Д. С., Михайлов Г. С., Секач М. Ф. Психология совместимости в экстремальных условиях // Журнал прикладной психологии. 2003. № 1.

- удовлетворительный уровень: происходит успешное выполнение задач, однако взаимоотношения между членами малой группы противоречивы;

- высокий уровень: каждый член коллектива и группа в целом выполняют функции на высоком профессиональном уровне, взаимоотношения гармоничные.

При высоком уровне совместимости группа характеризуется как сплоченная. Феномен сплоченности группы достаточно подробно рассматривается многими социально-психологическими школами. Сплоченность группы – это та степень, в какой участники группы ощущают себя ее составной частью. Сплоченность проявляется в преимущественном употреблении в разговорах участниками группы местоимения «мы» вместо «я», во взаимопомощи членов группы и уровне проявляемых ими настойчивости и энтузиазма. Для сплоченных рабочих групп характерны низкий уровень текучести и прогулов.

Возникновению сплоченности группы способствует множество факторов, и среди них следующие:

а) частота, с которой участники группы вступают в непосредственные контакты друг с другом;

б) готовность, с какой участники группы поддерживают ее цели;

в) степень ощущения членами принадлежности к группе;

г) степень общности интересов у членов группы;

д) наличие у участников общей основы (уровень образования, возраст, внешний вид, этническое или социальное происхождение);

е) существование угрозы группе извне;

ж) степень простоты осуществления коммуникаций в пределах группы;

з) занятость участников группы на аналогичных видах работы.

Высокий уровень сплоченности группы не всегда обязательно связан с высоким уровнем производительности труда. Широко распространено ограничение выработки рабочими группами, и это обычно характерно для достаточно сплоченных групп, которые способны полагаться на добровольное соблюдение всеми

участниками введенных группой пределов выработки. Однако когда предпринимается реорганизация структуры компании или изменение методов работы при формировании рабочих групп, их производительность может возрасти. Таким образом, возможно любое сочетание сплоченности и уровня производительности. Достаточно часто при исследовании связи между сплоченностью и эффективностью деятельности фиксируется инвертированная U-образная зависимость, т. е. существует некоторый оптимальный уровень сплоченности, при котором группа работает наиболее продуктивно (принцип оптимума). Поэтому могут встретиться очень дружные группы, которые работают крайне непроизводительно, или группы, объединяющие тех, кто не выносит друг друга, но при этом уровень их выработки значительно превышает средний. Одна из причин, объясняющих снижение эффективности деятельности при высоких показателях групповой сплоченности, – феномен «огруппления мышления», когда группа вместо решения производственной задачи начинает ориентироваться на демонстрацию единомыслия как главного условия успешного функционирования группы.

Взаимосвязь между сплоченностью и производительностью группы весьма схожа со взаимосвязью между удовлетворением человека своей работой и уровнем его производительности, иными словами, это зависит от восприятия группой собственных интересов. Хотя влияние сплоченности группы на ее производительность не до конца выяснено, затраты работодателя на персонал при наличии сплоченной рабочей группы почти всегда будут снижаться за счет снижения текучести кадров и прогулов.

При исследовании сплоченности отмечается большое значение сходства ценностных ориентаций и основных интересов членов группы. Общность значимых переживаний, ценностных ориентаций и установок, оценок и мнений можно обозначить как общность культуры партнёров.

В. А. Бодров для формирования сплочённости коллектива предложил три, по его мнению, важных фактора: руководитель,

профессионализм членов коллектива и их психологическая совместимость²⁹.

Хорошие отношения между руководителем и остальными членами коллектива не противоречат служебным нормам взаимоотношений, а, наоборот дополняют их, способствуя тесной сплочённости. Руководитель владеет технологиями управленческого воздействия, основанными на использовании неформального ресурса группы. Поэтому характер неформальных взаимоотношений в коллективе не осложняет профессиональную деятельность, а выступает в качестве важного фактора, влияющего как на отдельные показатели деятельности, так и на удовлетворенность работников членством в группе.

Проблема поиска факторов сплочённости малой группы стала ведущей в исследованиях Н. Н. Обозова³⁰. В качестве основного фактора сплочённости он выделяет срабатываемость участников совместной деятельности. Срабатываемость – взаимная удовлетворённость взаимодействием партнёров. Понятие срабатываемости применимо лишь к отношениям в рамках совместной деятельности, характеризуется низкими эмоционально-энергетическими затратами на взаимодействия, большой удовлетворённостью результатами работы, высокой степенью адекватности партнёров. Известно, что два партнёра, предрасположенные к тому, чтобы ими управляли другие, демонстрируют очень низкую срабатываемость. Эталоном срабатываемости являются пары с индифферентным отношением друг к другу. Сработавшиеся партнёры демонстрируют наименьшую потребность в речевом обозначении действий и наименьшее число высказываний типа «сомнения».

При срабатываемости взаимная удовлетворённость взаимодействия партнёров опосредована деятельностью. Успешное её выполнение вызывает у человека удовлетворённость. При совместности взаимная удовлетворённость деятельностью не опосредована. Неформальное взаимодействие обусловлено внутриличностной потребностью партнёров в общении. При этом воз-

²⁹ Бодров В. А. Психология профессиональной пригодности. М.: ПЕРСЭ, 2001. 511 с.

³⁰ Обозов Н. Н. Психология межличностных отношений. Киев: Лыбидь, 1990. 192 с.

никают симпатии и антипатии между людьми без конкретного взаимодействия.

Удовлетворённость субъектов взаимодействием служит одним из основных критериев оценки их совместимости и несовместимости. Несовместимость партнёров заметно отражается на достигнутых ими результатах или при решении различных задач.

Несмотря на неоднозначную связь между сплоченностью и производственными показателями, современная организационная психология разрабатывает инструменты обеспечения в рабочих группах сплоченности, срабатываемости и совместимости. Наиболее востребованным инструментом психологической интервенции в жизнь группы является социально-психологический тренинг. При разработке тренинговых процедур важно учитывать, какие факторы объективно влияют на формирование сплоченности, ведь, возникнув благодаря внешним обстоятельствам, малая группа переживает длительный процесс своего становления в качестве общности.

Становясь членом организации, работник сразу же оказывается в кругу новых коллег, с которыми ему приходится проводить большую часть своего рабочего времени. Вскоре человек обнаруживает, что с одними людьми он работает и общается гораздо больше и чаще, чем с другими. Членов рабочей группы начинают связывать тесные личные контакты. Они называют друг друга по имени, делятся друг с другом своими житейскими проблемами и радостями. Со временем члены группы начинают отождествлять себя со своей группой, с её ценностями и нормами. На этом стабильном производственно-временном основании формируются сходные ценностные ориентации, поведенческие нормы и групповая самоидентификация.

Чтобы высокий уровень сплоченности не был помехой для эффективной работы группы, необходимо сохранение приоритета производственной цели и задачи по отношению к такой ценностной ориентации, как дружелюбие. Снижение производительности происходит как раз потому, что в группе вместо деловых отношений начинают преобладать неформальные, личные и группа меняет ориентацию с задачи на сплочение. Выход – фор-

мирование команды, т. е. достижение такого уровня развития группы, при котором общегрупповая цель станет целью каждого и сплоченность будет рассматриваться как инструмент достижения значимой интериоризованной цели.

Следует обратить внимание, что понятия «команда» и «работа в команде» часто используют в узком и широком смысле слова.

Команда в узком смысле подразумевает небольшие, демократические и гибкие группы экспертов, которые дополняют друг друга профессиональными качествами, могут работать без руководителя, сами себя организуют, совместно принимают все решения, преодолевают проблемы и несут ответственность за результаты своей работы.

Команда в широком смысле – группа людей, которые работают вместе и свою работу организуют самостоятельно. Им в большей или меньшей степени присуще чувство сплоченности, в отличие от тех, кто выполняет только свою работу. Группа с постоянным лидером тоже считается командой: команда может иметь постоянного лидера или руководителя проекта, в руках которого сосредоточены «все нити» предприятия. Это определение охватывает все: начиная от малых, временных команд, сформированных для решения неотложных проблем, до постоянных команд, таких как отделы, и заканчивая предприятием – большой командой

Командой чаще всего называют малую группу, состоящую из 5–7, реже из 15–20 человек, которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности; имеют взаимодополнительные умения; принимают на себя ответственность за конечные результаты деятельности; способны исполнять любые внутрикомандные роли и определяют себя и своих партнеров принадлежащими к команде. Как правило, команда состоит из специалистов, обладающих разной специализацией и совместно работающих над решением определенных задач³¹.

Различия между признаками команды и рабочей группы можно представить в виде таблицы:

³¹ Паркер Г, Кропп Р. Формирование команды. СПб.: Питер, 2002.

Рабочая группа	Команда
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Личные цели; сильный, четко обозначенный лидер ◆ Каждый несет ответственность за часть общего результата; индивидуальная ответственность ◆ Нет необходимости в кооперации; индивидуально произведенные продукты труда ◆ Участники общаются мало; совещание проводит лидер ◆ Группа в целом меньше суммы всех ее участников ◆ Индивидуальное обучение; обсуждает, решает и делегирует 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Общая цель; соучастие в исполнении роли лидера всех членов ◆ Каждый несет ответственность за конечный результат командной работы; индивидуальная и взаимная ответственность ◆ Кооперация необходима; совместно произведенные продукты труда ◆ Участники много общаются; лидер поощряет открытое обсуждение и активное участие в решении проблем ◆ Команда в целом – нечто большее, чем сумма всех ее участников ◆ Коллективное обучение; совместно делает реальное дело

Развитие команды происходит поэтапно и циклично. Различные аспекты играют роль на начальном этапе (перед тем, как происходит формирование команды) и позднее, в процессе ее развития. Процесс создания команды может быть разбит на четыре этапа.

1. Формирование. На этом этапе мы имеем дело с совокупностью отдельных личностей. Члены команды знакомятся друг с другом, оценивают компетентность и полномочия лидера команды, занимают выжидательную позицию, испытывают сомнения и неуверенность, наблюдают за поведением своих коллег, пытаются понять свое место в команде и стараются совершенствовать свои знания и умения. По причине оборонительной и иногда враждебной манеры поведения в этот момент в группе может наблюдаться незначительный прогресс или полное отсутствие прогресса. На данном этапе члены группы много общаются, но не полностью понимают друг друга. Предпочтительный стиль ли-

дерства на этом этапе директивный (более ориентированный на задачи, а не на отношения). На данном этапе лидер должен

- помогать участникам группы выполнять задания и приобретать знания,

- создавать спокойную и открытую рабочую атмосферу,
- помогать участникам команды больше узнать друг о друге,
- разъяснять участникам команды их цели и обязанности,
- поощрять активное участие в работе всех членов команды,
- создавать структуру команды через разъяснение ролей

и задач,

- устанавливать культуру общения,
- поощрять открытое взаимодействие между членами команды.

2. Хаос. На данном этапе члены группы осознают, что для достижения целей им предстоит пройти длинный путь. В этот момент часто имеет место чувство неудовлетворенности, раздражения, разочарования и неуверенности в собственных силах. Кроме того, здесь можно столкнуться с негативным поведением членов команды, соперничеством за внимание, конфликтами за власть между членами группы и руководством, взаимным недоверием, эмоциональной реакцией на задания, данные к исполнению, и сомнениями людей в том, что они приносят пользу команде. Стиль лидерства на этом этапе направляющий (четко ориентированный на отношения). Лидер команды должен обратить серьезное внимание на возможное чувство недовольства в группе, не принимая его на свой счет и обсуждая подобные ситуации, не занимая оборонительную позицию. На данном этапе лидер должен

- помогать участникам команды установить нормы общения и эффективно взаимодействовать друг с другом,

- обсуждать, каким образом команда будет принимать решения,

- поощрять членов команды к тому, чтобы они делились своими идеями по обсуждаемым вопросам,

- способствовать предотвращению конфликтов.

3. Стабилизация. Группа уже становится развитой, а атмосфера – менее напряженной. Общение и взаимодействие протекают более эффективно. Участники постепенно привыкают

друг к другу, начинают доверять друг другу, принимать и уважать друг друга. В это время постепенно формируется командный дух и возникает чувство сплоченности. Теперь дискуссии между членами группы носят конструктивный характер. Кроме того, на данном этапе больше времени посвящается работе и меньше – разрешению конфликтов между членами группы, что положительно сказывается на результатах деятельности группы. Стиль лидерства на данном этапе – поддерживающий (не полностью ориентированный на задачи). Теперь лидер должен максимально сконцентрироваться на поддержке и оценке усилий каждого участника, совершенствовании рабочей атмосферы, коммуникациях, сотрудничестве и дальнейшем улучшении отношений в группе. На данном этапе лидер должен

- открыто выражать свое мнение о различных ситуациях и вещах, которые беспокоят сотрудников,
- поощрять сотрудников к обратной связи,
- ставить задачи, которые следует решать коллективно,
- максимально делегировать полномочия членам команды.

4. Расцвет. На этом этапе появляется настоящая эффективная команда с творческой рабочей атмосферой, тесными внутригрупповыми связями, самоуправлением, доброжелательными взаимоотношениями; команда, ведущая энергичную и самостоятельную деятельность по выполнению поставленных перед ней задач. Члены команды знают сильные и слабые черты друг друга и чувствуют, что вовлечены в командную работу, что сказывается на достижении значительных результатов. На этом этапе стиль лидерства – консультативный, сопряженный с непрерывным поиском возможностей по улучшению взаимодействия. На данном этапе лидер должен

- совместно с членами команды определять цели, которые были бы интересны всем сотрудникам,
- искать пути повышения эффективности работы команды,
- развивать навыки команды по оценке ее текущей деятельности,
- признавать личный вклад участников,
- развивать личный потенциал участников команды посредством коучинга и обратной связи.

В действительности, однако, развитие команды часто имеет форму цикла, в котором этапы формирования, хаоса, стабилизации и расцвета повторяются каждый раз в несколько иной форме. Окружение команды и ее структура действительно непрерывно изменяются, что сказывается на процессе развития команды. Кроме того, после этапа расцвета, когда члены команды полагаются на уже достигнутые успехи, команды склонны становиться ленивее в ущерб эффективности деятельности.

Эффективная командная работа предполагает активное сотрудничество членов команды, которые совместно выполняют поставленную задачу и дополняют друг друга профессиональными навыками и умениями, также им присуще сильное чувство сплоченности.

Г. Гертер и К. Оттл выделяют следующие **характеристики эффективной, или «хорошей», команды:**

1. Участники команды считают себя частью рабочей группы, которая выполняет определенную работу, чтобы добиться определенной цели.

2. Участники команды чувствуют себя компетентными в своей работе и выполняют свои задания самостоятельно и под свою ответственность. Кроме этого, они все свои силы направляют на достижение общих целей и при необходимости поддерживают друг друга.

3. Существует баланс между эффективной работой и сотрудничеством людей. Одно не исключает другого, напротив, это две стороны одной медали.

4. Участники команды знают, что хорошая работа и воспитание командного духа представляют собой процесс, в который каждый хочет и должен сделать свой вклад. Поэтому в хорошей команде идет непрерывная дискуссия и существуют обязательства по улучшению сотрудничества и укреплению сплоченности.

5. Участники команды знают задания друг друга и понимают, что каждый имеет определенные таланты и способности, которые он привносит с собой. Они относятся друг к другу с уважением и интересом.

6. Культура открытой коммуникации – это ключ к воспитанию хорошего командного духа. Открытая коммуникация означает, что

собеседники обсуждают как положительные, так и отрицательные моменты. Коммуникация должна быть конструктивной: открытость возможна только в том случае, если все участники знают, как правильно сообщить друг другу о «положительном» и «отрицательном»; только тогда команда движется вперед.

7. Хорошая команда отличается также тем, что информация постоянно, быстро и целенаправленно передается другим. Это важное условие эффективной работы команды.

8. Важно, чтобы участники команды предлагали свои идеи, вносили предложения по усовершенствованию и критиковали их, чтобы оптимизировать отдельные этапы работы и качество сотрудничества. Это положительно влияет на эффективность и сплоченность команды.

9. Хорошие команды конструктивно и активно решают возникающие конфликты и разногласия.

10. Команда должна быть открыта внешнему миру и конструктивно сотрудничать с другими командами³².

Эти характеристики можно дополнить следующими признаками:

- Знание участниками команды собственного стиля мышления и стилей мышления других членов команды.

- Сочетание различных личностных качеств и необходимых знаний и навыков, равномерно распределенных между всеми участниками команды.

- Знание и принятие каждым своей роли в команде и ролей других участников.

- Соответствие между ролью и функцией в команде для каждого из членов команды.

- Комфортная атмосфера работы, в которой люди проявляют уважение, доверие, прислушиваются к мнению других и высказывают полезные замечания о работе друг друга.

- Постоянное обучение членов команды³³.

Члены команды должны

³² Гертер Г., Оттл К. Работа в команде. Практические рекомендации для успеха в группе; пер. с нем. Харьков: Гуманитарный Центр, 2006.

³³ Максвелл Д. Шеф и его команда. СПб.: Питер, 2000.

- быть заинтересованы в формулировании личной системы сбалансированных показателей, в которой учитываются как особенности поведения, так и общие цели организации;
- знать свою роль в команде и роли других членов команды; следует принимать, ценить и уважать роли других людей;
- направлять свою работу на реализацию общекомандных целей, основанных на общей цели организации;
- считать друг друга равными и ответственными;
- быть заинтересованными и высоко мотивированными;
- придавать большую значимость постоянному совершенствованию, развитию и обучению;
- принимать активное участие в деятельности команды;
- знать, понимать, дополнять друг друга, доверять и помогать друг другу;
- быть открытыми для внутригруппового общения и восприимчивыми к происходящему в окружении команды;
- свободно пользоваться информацией, предоставляемой другими членами команды;
- проследивать аналогии между предыдущим опытом команды и ее текущей работой;
- следовать решениям, принятым командой;
- чувствовать ответственность как за свой личный вклад в работу команды, так и за общекомандные результаты работы;
- осознавать возможности совершенствования³⁴.

Команда может продемонстрировать максимальную эффективность только при соблюдении ряда дополнительных условий. Первое из них состоит в получении сотрудниками определенного удовлетворения от командной работы. И чем она сложнее по своему предмету, тем удовлетворение должно быть выше. Например, теория социального обмена предполагает, что в любом социальном взаимодействии люди стремятся сбалансировать то, чем они жертвуют при взаимодействии, с тем, что они получают от него.

³⁴ Ильин В. А. Социально-психологические основы командообразования. Методические и базовые техники: учеб. пособие. М.: МПСИ, 2005.

Если отношение кажется не сбалансированным с субъективной точки зрения, результатом может стать дистресс. Человек будет стремиться его сократить путем достижения нового баланса, например снижая свой вклад в деятельность команды. Поэтому управление командой предполагает меры по повышению у члена команды ощущения ценности своего участия в ней.

Члены группы периодически оценивают выигрыш, получаемый от членства в группе, принимая во внимание свой вклад в группу, и удовлетворение группой собственных потребностей. Поэтому в команде важно создавать высокий уровень равенства вкладов и приобретений ее членов. Такое равенство может достигаться действенностью распределения ролей в команде. Понятно, что команда будет работать наилучшим образом, если все ее члены довольны занимаемыми позициями, а сами они подходят для занятия данных позиций в наибольшей степени.

Действенность в распределении ролей означает, что, во-первых, роли в команде правильно выделены, во-вторых, установлены правила взаимодействия между командными ролями и, в-третьих, отобранные специалисты расставлены по ролям, которые им более всего подходят.

Существует два принципа, в соответствии с которыми происходит распределение ролей в команде, – принципы компетентности и предпочтения³⁵.

Принцип *компетентности* гласит: действенным можно считать такое распределение целевых ролей (task roles), при котором спрос с каждой роли не превышает умений члена команды, которому эта роль досталась.

Принцип *предпочтения* – действенным может считаться такое распределение целевых ролей, при котором как можно большее число членов команды выполняют те роли, которые они сами предпочитают.

Член проектной команды, который идеально подходит для определенной целевой роли, может предпочитать другую роль. Такая ситуация потенциально грозит конфликтом, ведущим либо

³⁵ Белбин Р. М. Типы ролей в командах менеджеров; пер. с англ. М.: НІРРО, 2003. 232 с.

к снижению продуктивности члена команды, либо к нарушениям нормального взаимодействия между членами команды. На смену конструктивному взаимодействию может прийти внутренняя конкуренция, и часть командной энергетики будет потеряна. Поэтому руководитель команды должен стремиться к достижению своего рода баланса между двумя принципами, принимая во внимание при распределении целевых ролей одновременно и умения и предпочтения своих коллег.

Для обеспечения эффективной работы крайне важным является состав команды. При его формировании необходимо достигнуть гармоничного распределения задач между людьми с определенными навыками, стилями мышления и различными личностными качествами, причем каждая из названных черт должна способствовать достижению целей и совершенствованию процесса работы.

Выполнение большинства групповых задач требует разнообразных знаний и навыков. Очевидно, что неоднородные группы, которые состоят из непохожих индивидов, обладающих различными способностями, навыками и знаниями, наиболее полно удовлетворяют этому требованию. Исследования также подтверждают этот вывод.

Если группа неоднородна с точки зрения личностных особенностей членов, знаний, способностей и навыков, то с большей вероятностью можно прогнозировать, что она выполнит любую задачу. И хотя такая группа, как правило, более конфликтна, практика свидетельствует, что она способна действовать более эффективно, чем однородная группа³⁶.

В данной области наиболее известны работы М. Белбина, который разработал типологию членов команды³⁷ и сделал следующие важные выводы.

- Если команда составлена из талантливых менеджеров, обладающих наиболее развитыми способностями, то эффективность ее будет невысокой. В частности, присутствие в команде нескольких лидеров не повышает, а, наоборот, снижает ее про-

³⁶ Сарган Г. Н., Смирнов В. В., Гудимов Н. В. Новые технологии управления персоналом. СПб.: Речь, 2003.

³⁷ Белбин Р. М. Указ. соч.

изводительность. В этом случае стоит разделить их на несколько команд, результативность каждой из которых будет выше, чем если бы все они находились в одной.

- Самыми эффективными являются те команды, состав которых сбалансирован путем распределения ролей. Ролевой состав команды формируется в зависимости от целей и задач, поставленных перед ней, а следовательно, может и должен подвергаться корректировке.

Согласно М. Белбину, «командная роль» – это тенденция вести себя, организовывать свою работу и взаимодействовать с другими определенным образом.

Необходимо сформировать хорошо сбалансированную и креативную команду. Каждый участник должен играть только свою роль. Эта роль определяется исходя из личностных и профессиональных особенностей сотрудника. Всего таких ролей девять, их можно укрупнить до трех категорий: «люди действий», социально направленные роли, интеллектуальные роли. Каждая роль имеет свои преимущества и недостатки и необходима на определенном этапе реализации проекта. Кроме того, для успешной команды не обязательно сочетание всех ролей. Главное условие – их совместимость.

Согласно теории М. Белбина, важную роль в структуре команды играют уровень профессиональной компетенции и индивидуальные способности участников. Под профессиональной компетенцией понимаются знания и навыки людей, подтверждаемые дипломами, свидетельствами о повышении квалификации и трудовым стажем. Напротив, сфера индивидуальных способностей включает в себя свойства, которые сложно оценить количественно, например воля, поведение, характер и талант. Командные роли объединяют личностные характеристики, которые каждый из участников команды привносит в нее. Важно, чтобы эти роли распределялись равномерно между всеми членами команды и при этом между ролью каждого из них и его должностными функциями соблюдалось соответствие. Члены команды также должны знать, какие роли они играют сами, а какие принадлежат другим участникам команды, и принимать эти роли.

Ключевые командные роли:

1. «Рабочая пчелка», исполнитель, человек команды (Company worker) – это прежде всего дисциплинированный человек. Он добросовестен в межличностных обязательствах. Обладает развитым чувством собственного «я», порождающим постоянный внутренний контроль. Он расчетлив и практичен, доверчив и терпим по отношению к коллегам. Наконец, он консервативен в исполнении установленных правил и во взглядах на вещи, внутренне бесконфликтен.

С поведенческой точки зрения «Рабочая пчелка» – это личность, которая работает в основном на команду, не сосредотачиваясь на своих целях и всегда поступая достаточно практично и разумно. Такой человек принимает на себя производственные задачи и выполняет свою работу не только как профессиональный, но и как моральный долг. У него никогда не возникает сомнений и вопросов по поводу порученной работы.

Если «Рабочие пчелки» имеют непосредственное отношение к высоким результатам команды, тогда возникает вопрос: почему «чистые» команды «Рабочих пчелок», составленные к тому же из игроков с высокими интеллектуальными способностями, не добиваются результатов выше средних.

Команды «Рабочих пчелок» хорошо организованы и усердны в работе. Но это только одна часть деятельности. А вторая такая: в командах «Рабочих пчелок» нет ценных идей. Эти команды негибки, они действуют по раз и навсегда установленной «шкале координат». Они слишком привержены всему, что запускали в работу с самого начала, и непременно попадали в тупик, если требовалось изменить режим работы. Действовали такие группы неплохо, но хороших результатов, как правило, достичь не могли.

2. Руководитель, председатель, координатор (Chairman) – эмоционально устойчивый, спокойный, уверенный в себе. Благодаря своей способности найти каждому члену команды соответствующую роль Руководитель действует как объединитель усилий в погоне за общими целями. Способен без предубеждения выслушать, рассмотреть и оценить достоинства всех предложен-

ний, обладает сильной мотивацией на достижение поставленных целей. Руководит процессом принятия решений.

Недостатки роли: Руководитель может попадать под влияние других людей. Склонен делегировать другим свои полномочия.

3. Мотиватор, энтузиаст, возмутитель спокойствия (Shaper) – стимулирующий других динамичный человек, не теряет самообладания в напряженной обстановке. Обладает напором и мужеством преодоления препятствий. Нужен, чтобы постоянно менять точку равновесия, бросать вызов, беспокоить, побуждать к действию.

Мотиваторы отличаются следующими качествами: способностью быстро усваивать материал, подозрительностью, склонностью к разочарованиям. Кроме того, Мотиватор – скорее стихийный, чем сознательный тип. Он прагматичен и эмоционален, лишен застенчивости и робости.

Позитивными его качествами являются: внутренний импульс и готовность бороться с инертностью, бездейственностью, самоуспокоенностью или самообманом.

Недостатками являются склонность к недовольству, раздражительности и нетерпению. Может раздражать других людей, задевать их чувства.

4. Генератор идей (Plant) – креативный, одаренный богатым воображением, неортодоксальный, способен решать сложные задачи. Генераторы идей на постах менеджеров относительно редко встречаются в спокойных и устоявшихся фирмах и компаниях. Они часто встречаются в недавно сформированных организациях. Генераторы идей способны выполнять особую – креативную – роль в команде менеджеров.

Недостатки роли: игнорирует или недооценивает практические детали. Слишком озабочен налаживанием эффективного общения.

5. Снабженец, исследователь внешних ресурсов (Resource Investigator) – экстраверт, полон энтузиазма, коммуникабелен. Анализирует возможности, развивает контакты.

Снабженец легко определяет то, что ему надо узнать. Он хорошо использует в своих интересах других людей, умело направляет деловой разговор к полезному для себя завершению.

Недостаток данной роли в том, что Снабженец теряет интерес к работе, как только проходит первоначальный энтузиазм.

6. Аналитик, критик (**Monitor Evaluator**) – **стратегически мыслящий** и **проницательный** человек. Рассматривает все варианты, делает безошибочные выводы.

Его особой задачей является оценка идей. Аналитик способен обосновать свою позицию и подвести команду к принятию продуктивного решения. Главным достоинством роли Аналитика является его способность к прозорливым суждениям, которые учитывают все факторы.

Недостатком является отсутствие внутреннего импульса и способностей мотивировать других членов команды.

7. Вдохновитель, душа команды (**Team worker**) – **отзывчивый**, **спокойный**, **восприимчивый** и **дипломатичный** человек. Умеет выслушать других, предотвращает трения и успокаивает членов команды.

Моральное состояние людей выше, люди лучше взаимодействуют, когда в команде присутствуют Вдохновители. Они могут оказать деликатное воздействие на конфликтующих людей и предотвратить возможные разногласия в команде.

Недостатком роли является нерешительность в кризисных ситуациях, подверженность влиянию со стороны других людей.

8. Контролер, доводчик, завершитель (**Completer**) – **организованный**, **добросовестный**, **дисциплинированный**, **эмоционально неустойчивый**. Главное достоинство этой роли – умение доводить любое дело до полного завершения. Они способны к напряженной и эффективной работе, стремятся добиваться совершенства во всем.

Недостатками данной роли является склонность к чрезмерному беспокойству. Контролер неохотно делегирует свои полномочия, может быть придирчив по отношению к другим.

Первоначально Р. Белбин выделил 8 командных ролей, позднее он добавил девятую командную роль:

9. Специалист (**Specialist**) – **член команды, обладающий редкими знаниями и навыками**. Недостатком данной командной роли является то, что Специалист склонен увлекаться техническими деталями, игнорируя при этом общую картину.

По мнению Р. Белбина, хорошие команды для проектных работ на производстве и для менеджмента было бы намного легче создавать, если бы во внимание принималась структура командных ролей типичных рабочих групп. Практика выявляет немало причин, по которым хорошо сбалансированные команды не складываются сами по себе. Людей часто выбирают в рабочие группы только потому, что они обладают теми же свойствами, которыми отличаются люди, уже входящие в эти группы. Избыток некоторых командных ролей приводит к тому, что в команде не хватает других необходимых качеств. На более высоких уровнях управления обнаруживаются те же типы командных ролей, что и на низших, — организация поощряет и повышает тех, кто обладает приятным стилем руководства.

Полезными для команды людьми можно считать тех, кто обладает достоинствами и качествами, которые необходимы команде и не дублируют характеристики людей, входящих в команду. На первом месте в любой команде — уравновешенность, баланс. Нужны не только хорошо уравновешенные личности, но и личности, которые хорошо уравновешивают друг друга. Только в этом случае человеческие слабости могут быть компенсированы командой, а сильные качества будут использованы в полной мере.

Необходимо отметить, что все перечисленные командные роли можно считать в равной степени важными для эффективности командной работы, при условии что они используются в команде в надлежащее время и наилучшим образом. Например, в тот период, когда команда только приступает к рассмотрению проблемы или разработке проекта, прежде всего требуются инновационные идеи (нужен Генератор идей), за которыми следует необходимость воплощения этих идей в практические действия и выполнимые задачи (Рабочая пчелка). На этих этапах успех достигается при условии, что в команде имеется хороший координатор (Руководитель), в задачу которого входит обеспечение наибольшей отдачи от членов команды в нужное время. Движущие силы и стимулы команда обретает благодаря активности энергичного Мотиватора. Когда возникает необходимость в проведении сложных переговоров с другими группами, большое

значение приобретают качества, которыми обладает Снабженец. Чтобы сдерживать чрезмерные проявления энтузиазма, отвлекающие от главных направлений деятельности команды, в ее составе должен быть Аналитик.

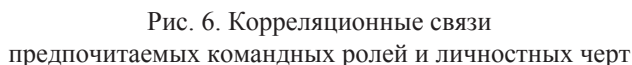
Всевозможные источники трений и недоразумений между членами команды устраняются Вдохновителем, а благодаря наличию Специалиста команда имеет в своем распоряжении редко встречающиеся навыки и знания, в которых периодически возникает необходимость. Роль Контролера состоит в том, чтобы не упускать из виду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





В проведенном нами исследовании по выявлению личностных черт членов команды, предпочитающих ту или иную роль, были обнаружены значимые корреляционные связи, объясняющие, почему сотрудники предпочитают одни командные роли и отвергают другие.

Определенная командная роль связана с уровнем выраженности некоторых личностных характеристик. Именно набор личностных черт определяет, с какой ролью успешнее всего будет справляться человек, насколько определенная роль ему подходит. Следовательно, зная набор преобладающих личностных черт человека, можно прогнозировать предпочитаемую им роль. Для диагностики личностных характеристик использовался 16-факторный опросник Р. Кеттелла (рис. 6).

Между предпочитаемыми командными ролями и личностными характеристиками были получены следующие корреляции:

Роль **«Рабочая пчелка»** положительно коррелирует с фактором **G (добросовестность)** по методике Кеттелла. Добросовестность является необходимым качеством Рабочих пчелок, поскольку данная роль предполагает ответственное выполнение работы. Такой человек принимает на себя производственные задачи и выполняет свою работу не только как профессиональный, но и как моральный долг. У него никогда не возникает сомнений и вопросов по поводу порученной работы.



 положительная корреляция на уровне значимости 0,01;
 положительная корреляция на уровне значимости 0,05;
 отрицательная корреляция на уровне значимости 0,01;
 отрицательная корреляция на уровне значимости 0,05.

Факторы по методике Р. Кеттелла:

MD – шкала лжи;

А – доброта, сердечность;

В – логическое мышление;

С – эмоциональная устойчивость;

Е – настойчивость, напористость;

F – беспечность;

G – высокая совестливость;

Н – смелость;

I – мягкосердечность, нежность;

L – подозрительность;

М – мечтательность;

N – искусственность, пронизательность, расчетливость;

О – склонность к чувству вины;

Q 1 – радикализм, гибкость;

Q 2 – самодостаточность, самостоятельность;

Q 3 – высокий самоконтроль поведения;

Q 4 – напряженность

Выявлена отрицательная корреляция роли Рабочей пчелки с ролями «Генератор идей» и «Вдохновитель».

Полученный результат можно объяснить тем, что функции, которые предписываются данной роли в организации, не предполагают выдачу новых идей, а скорее Рабочие пчелки выступают как исполнители поручений. От них требуется точное выполнение поставленных задач, ответственное и добросовестное отношение к выполняемой работе. Поэтому человек, предпочитающий роль Рабочей пчелки, должен быть исполнительным, дисциплинированным, достаточно консервативным, в некоторой степени ригидным, не склонным к привнесению изменений в процесс функционирования команды. Отсюда очевидно, что совмещать роли Рабочей пчелки и Генератора идей человек не способен.

Для выполнения роли Вдохновителя необходимо уметь оказывать влияние на других людей и быть заинтересованным в том, какие отношения складываются между членами команды. Более того, нужно намеренно сглаживать возникающие разногласия. Люди, предпочитающие роль Рабочей пчелки, скорее всего, в такой степени не заинтересованы психологическим климатом в команде и взаимоотношениями всех ее членов.

Роль **«Руководитель»** отрицательно коррелирует с факторами М (воображение) и Q2 (самодостаточность).

Отрицательную связь между ролью Руководителя и фактором М (воображение, мечтательность) можно объяснить тем, что для исполнителя данной командной роли важно реалистично смотреть на ситуацию, быть прагматичным. Следовательно, мечтательность не будет для него характерна.

Отрицательная корреляция данной роли с фактором Q2 (самодостаточность) связана с тем, что для человека, предпочитающего роль Руководителя, не характерно стремление работать одному и нежелание устанавливать контакты с людьми по собственной инициативе. Работа руководителя предполагает умение взаимодействовать с людьми, распределять между ними обязанности, координировать их работу. Таким образом, для роли Руководителя не характерна выраженная степень самодостаточности.

Выявлена отрицательная корреляция между ролями «Руководитель» и «Вдохновитель», положительная корреляция между ролями «Руководитель» и «Мотиватор».

Отрицательная корреляция с ролью Вдохновителя связана, скорее всего, с устоявшимся представлением о том, что руководитель не вмешивается во взаимоотношения сотрудников и не касается возникающих между ними разногласий.

Мотиватор выполняет функцию стимулирования членов команды, побуждает их к действию. Очень часто в организации такая функция ложится на руководителя, который заинтересован в том, чтобы сотрудники не бездействовали.

Выявлена положительная корреляция между ролью **«Мотиватор»** и фактором F (беспечность). Объяснить такой результат можно тем, что исполнитель данной роли склонен к самообману и чрезвычайно самоуверен, в результате этого, возможно, для него будет характерна некоторая беспечность.

Роль Мотиватора отрицательно коррелирует с фактором I (мягкосердечность, нежность). Полученный результат можно интерпретировать, исходя из функции данной роли: Мотиватор призван стимулировать других людей, побуждать их к активной деятельности и не допускать самоуспокоенности, бездействия. За такими позитивными функциями может стоять раздражительность, нетерпение и возможность задевать чувства других людей. Следовательно, выраженная мягкосердечность и нежность будут мешать выполнять перечисленные функции, поскольку в таком случае для человека будет важнее не задеть чувства другого, не обидеть его. Кроме того, мягкосердечность может вести к тому, что Мотиватор будет закрывать глаза на бездеятельность или медлительность человека. Таким образом, данная личностная черта не позволила бы успешно справляться с ролью Мотиватора.

Роль **«Генератор идей»** отрицательно коррелирует с фактором A (доброта, сердечность). Интерпретировать данную взаимосвязь можно, учитывая, что Генератор идей предпочитает работать один, не стремится налаживать контакты с сотрудниками, основной его функцией является выработка новых идей. Поэтому для человека, предпочитающего данную роль, не характерна об-

щительность, он мало интересуется жизнью других людей, достаточно холоден и формален в контактах с другими членами команды.

Выявлена положительная корреляция между ролью «Генератор идей» и факторами Q1 (гибкость) и Q4 (напряженность).

Гибкость является необходимой личностной чертой для человека, исполняющего роль Генератора идей, поскольку для того, чтобы привносить новое, создавать нечто уникальное, необходимо быть восприимчивым к новым взглядам и точкам зрения, не держаться за старые схемы и способы мышления. С другой стороны, фактор Q1 говорит также о критичности мышления. Излишняя критичность, как известно, не способствует успешному продуцированию новых идей и нестандартных предложений. Можно предположить, что сами Генераторы идей не хотят признавать за собой отсутствие критичности или просто не осознают этого, следовательно, отвечая на вопросы предложенной им методики, склонялись к ответам, отрицающим наличие этого их недостатка. Можно также предположить, что их критичность проявляется в ситуации обсуждения и принятия решения командой, поскольку Генераторам идей приходится отстаивать свою оригинальную точку зрения и выявлять недостатки идей, предложенных другими членами команды.

Положительная корреляция роли Генератора идей с фактором Q4 (напряженность) может свидетельствовать о болезненном отношении к критике, раздражительности, что в целом может быть характерно для человека отчужденного, не стремящегося к общению, предпочитающего работать в одиночестве.

Не было обнаружено значимой корреляции между ролью Генератора идей и фактором М (воображение), хотя теоретически предполагается, что это наиболее важное свойство людей, предпочитающих данную роль. Такой результат может быть связан с тем, что привнесение оригинальных, новых предложений кажется людям привлекательным, следовательно, данная роль становится желаемой и испытуемые склонны оценивать свой вклад в командную работу как непременно связанный с привнесением ценных, необычных идей.

Роль **Снабженца** положительно коррелирует с фактором F (беспечность). Снабженцы характеризуются общительностью, легкостью установления контактов, но их отрицательной чертой является то, что они быстро теряют интерес к работе. Она увлекает их до тех пор, пока не пропал первоначальный энтузиазм. Таким образом, можно предположить, что беспечное отношение к работе может наблюдаться у Снабженцев, как только они теряют к ней интерес.

Выявлена отрицательная корреляция между ролью Снабженца и Контролера. Главной чертой человека, исполняющего роль Контролера, является умение доводить любое дело до конца, что как раз вступает в противоречие с личностными особенностями человека, предпочитающего роль Снабженца, а именно с тем, что он быстро теряет интерес к работе, а следовательно, склонен не доводить дело до завершения.

Роль **Аналитика** отрицательно коррелирует с фактором A (доброта, сердечность). Функциями Аналитика в команде являются соотнесение выдвигаемых идей с объективной реальностью, возможность критически и беспристрастно оценить предлагаемые пути решения проблемы. Соответственно для человека, предпочитающего данную роль, скорее будут характерны критичность, объективность, холодность, отстраненность, недоверчивость, скептичность (о чем как раз свидетельствует отрицательная корреляция с фактором A).

Отрицательная корреляция между ролями Аналитика и Вдохновителя свидетельствует о том, что один и тот же человек не может совмещать эти роли. Роль Вдохновителя требует от человека восприимчивости, дипломатичности, понимания и общительности. Недостатком этой роли является возможность оказания на нее влияния со стороны других членов команды. Аналитик же, наоборот, отстранен, объективен, не поддается чьему-либо влиянию и может в некоторых случаях быть конфликтным.

Выявлена отрицательная корреляция между ролью **Вдохновителя** и фактором G (добросовестность). Исходя из такой взаимосвязи, можно сделать вывод, что Вдохновители отличаются непостоянством и могут отказаться от своих обязанностей. Возможно, это

можно объяснить тем, что исполнитель данной роли весьма сильно подвержен влиянию со стороны других людей, следовательно, его мнение может быть неустойчиво. Кроме того, отрицательная корреляция с фактором **G** может свидетельствовать о том, что Вдохновители не склонны прилагать особые усилия для соблюдения моральных требований и могут пренебречь ими в собственных интересах. Вероятно, это можно связать с тем, что Вдохновители сознательно оказывают влияние на других людей, вмешиваются в конфликты, возникающие между другими членами команды.

Роль Вдохновителя положительно коррелирует с фактором **I** (мягкосердечность, нежность). Данный результат можно проинтерпретировать исходя из того, что Вдохновители являются восприимчивыми, терпимыми, дипломатичными в отношении с другими людьми, а также достаточно зависимыми и поддающимися влиянию чужого мнения. Следовательно, суровость, жесткость и расчетливость будет для таких людей не характерна.

В ходе исследования не было выявлено корреляций между ролью **Контролера** и каким-либо из факторов по методике Кеттелла, также не было обнаружено взаимосвязи данной роли с другими ролями. Такой результат можно объяснить тем, что роль Контролера достаточно редко встречается и не типична для организационной культуры российских компаний.

По результатам проведенного исследования можно прогнозировать склонность сотрудника к выполнению той или иной командной роли по результатам личностной диагностики.

Задание 5. Проведите диагностическое исследование членов малой рабочей группы, используя опросник самовосприятия М. Белбина. Сформулируйте рекомендации по развитию данной группы, основываясь на распределении командных ролей в ней.

Инструкция: десять баллов распределите в каждом блоке утверждений, которые, по вашему мнению, лучше всего описывают ваше поведение. Баллы необходимо распределить по нескольким утверждениям. В исключительных случаях баллы можно распределить между всеми утверждениями или все десять баллов поставить напротив одного утверждения. Внесите баллы в таблицу.

I. Чем я могу помочь команде:

(a) Я думаю, что могу быстро выявлять и использовать новые возможности.

(b) Я могу успешно работать с различными типами людей.

(c) Разработка идей является моим естественным достоинством

(d) Я обладаю способностью находить в других людях такие качества, которые могут быть полезны для всей группы.

(e) Моя способность доводить дело до завершения во многом определяет мою личную эффективность.

(f) Я готов смириться с временной непопулярностью, если это положительно повлияет на результаты выступления команды.

(g) Я быстро понимаю, что надо делать в хорошо знакомой мне ситуации.

(h) Я могу предложить набор разумных вариантов действий без предубеждений и пристрастий.

II. Если с точки зрения командной работы у меня есть недостатки, то они таковы:

(a) Я не успокоюсь до тех пор, пока не пойму, что рабочие встречи команды хорошо организованы, подготовлены и проводятся правильно.

(b) Я благосклонен к людям, выдвигающим оригинальные, но неприемлемые предложения.

(c) Я страдаю многословием, когда группа обсуждает новые идеи.

(d) Моя страсть возражать по любому поводу мешает мне присоединяться к моим коллегам.

(e) Я иногда кажусь человеком авторитарным, стремящимся повлиять на других людей.

(f) Мне трудно проявить инициативу, потому что я поддаюсь настроению, установившемуся в группе.

(g) Я углубляюсь в свои размышления до такой степени, что теряю контроль над тем, что происходит.

(h) Мои коллеги считают, что я слишком волнуюсь из-за мелочей и опасений, что дела могут пойти не так, как надо.

III. Когда я работаю над проектом вместе с другими людьми:

(a) Я могу влиять на коллег без давления на них.

(b) **Моя врожденная осмотрительность позволяет мне предотвращать небрежности, ошибки и упущения.**

(c) Я готов потребовать от коллег четкости, чтобы время не уходило впустую и участники совещания не отклонялись от главной темы.

(d) Меня можно признать человеком, способным придумать что-нибудь оригинальное.

(e) **Я всегда готов поддержать предложение, полезное для команды.**

(f) Я интересуюсь новейшими идеями и разработками.

(g) **Я думаю, что моя способность к холодному расчету находит поддержку у других людей.**

(h) На меня можно положиться при организации важной работы.

IV. Мое отношение к командой работе проявляется в том, что:

(a) Я стремлюсь хорошо знать своих коллег.

(b) Я неохотно обмениваюсь мнениями с другими людьми и свое особое мнение держу при себе.

(c) Я нахожу убедительные аргументы при необходимости отвергнуть пустые предложения.

(d) **Я думаю, что у меня есть талант организатора планомерной работы.**

(e) Я склонен отвергать очевидное и предлагать неожиданное.

(f) **Я проявляю высокую требовательность к себе при выполнении командной роли, которую на меня возлагают.**

(g) **Я готов самостоятельно осуществлять контакты за пределами группы.**

(h) Я интересуюсь различными точками зрения, но принятое решение выполняю без колебаний.

V. Я получаю удовлетворение от работы, потому что:

(a) **Мне нравится анализировать сложные ситуации и взвешивать всевозможные варианты.**

- (b) Мне интересно находить решения различных проблем.
- (c) Мне нравится осознавать, что я стимулирую хорошие рабочие взаимоотношения.
- (d) Я оказываю существенное влияние на процесс принятия решений.
- (e) Я умею находить людей, которые могут предложить что-нибудь новое.
- (f) Я способен убедить людей в необходимости тех или иных действий.
- (g) Я чувствую, когда мне необходимо полностью сосредоточиться на поставленной задаче.
- (h) Я люблю деятельность, которая развивает мое воображение.

VI. Если мне вместе с группой незнакомых людей неожиданно поручат трудную задачу, которую надо выполнить быстро:

- (a) Я предпочел бы уединиться и хорошо обдумать ситуацию, прежде чем разработать план действий.
- (b) Я готов работать с человеком, который проявил позитивный подход к делу, каким бы трудным этот человек ни казался.
- (c) Я попытался бы разделить общую задачу на ряд мелких и установил бы, какой вклад в решение задачи могут внести конкретные члены команды.
- (d) Моя врожденная обязательность помогает мне контролировать сроки выполнения задания.
- (e) Я способен сохранять невозмутимость и думать по существу.
- (f) Я могу следовать к намеченной цели, несмотря ни на какое давление.
- (g) Я готов взять на себя роль ведущего, если чувствую, что группа не продвигается в решении задачи.
- (h) Я начну дискуссию, чтобы стимулировать коллег на новые мысли и привести группу в движение.

VII. Проблемы, которые я должен преодолеть, работая в группе:

- (a) Я склонен к раздражительности по отношению к тем, кто мешает группе продвигаться к цели.

(b) Я могу вызвать критику со стороны коллег из-за моего увлечения анализом проблем и недостаточно развитой интуиции.

(c) Мое стремление задать правильный ход работе может привести к задержке выполнения задачи.

(d) Я быстро теряю интерес к делу и надеюсь на кого-нибудь из команды, кто заменит меня.

(e) Мне трудно начать работу, пока я полностью не пойму цели этой работы.

(f) Мне не всегда удастся объяснить сложные идеи, которые рождает мой разум.

(g) Я осознаю необходимость поручать другим сделать то, что сам сделать не могу.

(h) Я становлюсь нерешительным, когда сталкиваюсь с сильным сопротивлением.

Таблица баллов для опросника самовосприятия

Раздел	Номер блока							
	a	b	c	d	e	f	g	h
I								
II								
III								
IV								
V								
VI								
VII								

Для разъяснения результатов опросника самовосприятия вам необходимо изучить таблицу для анализа результатов.

Наивысший балл по командной роли показывает, насколько хорошо респондент может исполнять эту роль в управленческой или проектной команде. Следующий результат после наивысшего балла может обозначать поддерживающую роль, на которую должен переключиться индивид, если его основная командная роль по каким-либо причинам не нужна группе.

Два самых низких балла по командной роли выявляют возможные недостатки. Но вместо попыток исправить эти недостат-

ки менеджеру лучше подыскать коллегу, обладающего достоинствами, которые компенсируют эти недостатки.

Раздел	Номер блока															
		РП		РК		МТ		ГИ		СН		АН		ВД		КН
I	g		d		f		c		a		h		b		e	
II	a		b		e		g		c		d		f		h	
III	h		a		c		d		f		g		e		b	
IV	d		h		b		e		g		c		a		f	
V	b		f		d		h		e		a		c		g	
VI	f		c		g		a		h		e		b		d	
VII	e		g		a		f		d		b		h		c	
Сумма																

2.3. Психологический анализ организации как субъекта поведения

Теоретические основы видения организации как субъекта поведения разрабатывались на стыке разных наук: экономики, социологии, психологии и др., – и каждое направление организационной теории оказывало определенное влияние на другие, дополняя и изменяя их.

Учитывая, что понимание организации как системы, обладающей определенной активностью, несводимой к активности ее членов или групп, существующих в ней, требует определенного уровня абстракции, обратимся к языку метафор, описывающих организацию и широко представленных в имплицитных теориях сотрудников организаций, менеджеров и собственников. Использование метафор помогает понять видение менеджерами организации.

С точки зрения Г. Моргана, метафоры являются инструментами понимания и не должны смешиваться с реальностью как таковой. В основе его работы «Образы организации»³⁸ лежит представление о метафорах организации, которые могут рас-

³⁸ Морган Г. Образы организации. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008. 504 с.

смагиваться в качестве механизмов, организмов, мозга, культур, политических систем и др. Данные метафоры не являются абсолютно совершенными, и каждая из них имеет свои достоинства и недостатки в конкретных ситуациях. Их можно использовать изолированно друг от друга, однако, объединяя их, можно получить различные представления об организациях и таким образом обеспечить более глубокое понимание способов их функционирования и взаимодействия с внешней средой, а также выдвинуть предположения относительно того, какая культура считается приемлемой для каждой конкретной организации.

В таблице 2 показаны метафорические образы организации, определяющие поведение менеджеров и сотрудников, а также стиль взаимодействия с ними собственников.

По своей природе организации являются парадоксальными образованиями, одновременно объединяющими в себе множество различных и иногда плохо сочетающихся параметров. Чем больше образов мы имеем, тем более многообразными будут наши способы понимания в следующих областях:

- 1) сущность организации;
- 2) преобладающие модели организационного поведения.

Рассмотрим подробнее перечисленные области.

1. Сущность организации через метафорические образы

Метафорические образы включают в себя как внутренние воззрения менеджеров, так и внешние суждения экспертов. Все метафоры являются уместными в определенных обстоятельствах, но ни одна из них, взятая отдельно, не оказывается в долгосрочном плане адекватной и не позволяет менеджерам распознать возможные угрозы, а поэтому не является «наилучшей». Однако важной является сама идея метафоры, порождающая постоянное движение, трансформацию, циклы и самообновление организаций.

Содержание организационных метафор

Метафоры организации					
Особенности организации	Организация как механизм	Организация как живой организм	Организация как мозг (нейронная сеть)	Организация как носитель культуры	Организация как политическая система
Видение организации	Механизм, созданный для достижения поставленных целей и задач	Система, выполняющая функции обеспечения выживания во враждебно настроенном мире	Самоорганизующаяся система, формирующая новые взгляды на организацию, берущие свое начало в старых теориях	Социальная конструкция, формирующая реальный мир посредством ценностей, норм, обычаев, взаимных ожиданий	Мини-государства, которые могут быть унитарными, плюралистическими и радиальными
Теории организации	Бюрократической формы организации М. Вебера Научных методов управления Ф. Тейлора Классические теории управления (А. Файоль, Д. Мунн.)	Общая теория систем (Л. Берта-ланфи) Теория организации как биологических видов Г. Минцберга Теории организационной экологии и случайного выбора	Концепция ограниченной рациональности Г. Саймона Кибернетическая теория Н. Винера Концепция обучающейся организации	Теория К. Вейка Теория социального реконструирования реальности	Теория военного искусства Концепция ключевых действующих групп (заинтересованных групп)

Преобладающие модели организационного поведения и их характеристики	Авторитарная Устранение проблем, точная настройка организационных процессов, что связано с реинжинерингом	Поддерживающая Реагирование и приспособление к окружению	Развивающая Быстрое и творческое использование знаний и информации для разработки новых путей к успеху	Коллегиальная Развитие неформальных и межличностных коммуникаций	Опека Контроль ограниченных ресурсов, система допуска к знаниям и информации и возможность их передачи
Информационное поле управленческих решений	Внутренняя информация предприятия	Формирование системы информации о внешней среде	Управление знаниями	Развитие систем мотивации и стимулирования персонала	Распределение информации по уровням иерархии
Преобладающие типы культуры и их характеристики	Функциональная культура Нормативное и регламентирующее управление внутренней информацией, преимущественно производственной	Культура исследования Формирование системы информации о внешней среде – адаптация и развитие в условиях перемен	Культура открытости Менеджеры и служащие открыты для перемен, происходит управление знаниями и активизация творческого потенциала, активное управление переменами	Культура взаимодействия Менеджеры и служащие делятся информацией (особенно о наличии проблем), чтобы повысить эффективность	Культура власти Менеджеры используют информацию, чтобы управлять подчиненными или влиять на них

Организация как механизм. Такой метафорический образ возник в начале XIX в., когда изобреталось большое количество новых машин. Поэтому, вероятно, организации начали рассматривать себя в образе наиболее мощных механизмов, работа которых направлена на достижение конкретных целей и задач. Менеджеры пытались подходить к управлению организацией как к механизму, состоящему из нескольких составных частей, каждая из которых играет четко определенную роль в процессе функционирования всего механизма. М. Вебер показал, что механизация промышленности сопровождалась развитием бюрократических форм организаций. Классическая теория менеджмента А. Файоля и Дж. Муни подчеркивала единство и связанность подразделений внутри организации. В теории научных методов управления Ф. Тейлора, включающей жесткий хронометраж выполнения рабочих заданий, отбор по конечным результатам, систему стимулирования и вознаграждения усилий и т. п., метафора организации как механизма достигла наивысшей точки развития.

Несмотря на то, что метафора механизма используется многими организациями и в определенных случаях может привести к успеху, она имеет свои недостатки. В частности, организация-механизм не отличается гибкостью, слабо адаптируется к изменениям внешней среды, такая организация плохо обучается, а ее иерархическая структура может стать причиной низкой эффективности и реактивности. Самый главный недостаток этой метафоры, по мнению Г. Моргана, состоит в том, что механизмы обладают только «технической рациональностью» и не принимают во внимание человеческий фактор, а задачи, которые встают перед организацией, в большинстве случаев более сложны, неопределенны и трудны, чем выполняет машина.

Организация как живой организм. Эта метафора основывается на понятии организации как совокупности реакций на социальные потребности. Разновидности этой метафоры можно встретить в работах К. Аржириса и Д. МакГрегора, которые доказывали необходимость интеграции личности в организацию, при этом основные человеческие отношения должны согласовываться с задачами достижения целей, стоящих перед организацией.

Они утверждали, что все человеческие системы, а значит, и все живые системы вообще являются самоорганизующимися. Если бы у нас хватило терпения узнать, какие формы принимают эти процессы, то мы могли бы упростить их, усовершенствовать и использовать в целях корпораций;

Т. Бернса и Дж. Сталкера, установивших, что механические организации не могут реагировать на воздействие турбулентной внешней среды так же быстро, как органические;

Л. Берталанфи, разработавшего общую теорию систем, в которой сравнивает организацию с живым организмом. Такое сравнение подразумевает, что, как живой организм, организация зависит от окружающей среды, обеспечивающей ее ресурсами для выживания. Вместо пищи и крова окружающая среда предоставляет организации сырье, трудовые ресурсы, капитал и знания, т. е. ресурсы, необходимые для функционирования организации, по аналогии с пищеварительными процессами биологических организмов;

Г. Минцберга, предложившего понятие организаций как биологических видов, которые должны соответствовать своей внешней среде.

Метафора организации как живого организма ассоциируется с идеями органического функционирования и адаптации внутри экологической системы. Метафора акцентирует внимание на организационных процессах, связанных с выживанием и, следовательно, построением взаимоотношений с окружающей средой. Осознание того, что различные организации адаптируются к различным условиям окружающей среды, позволило построить теорию случайного выбора.

Органическая метафора обладает множеством достоинств, в частности способностью быстрой реакции на изменения внешней среды. Она подчеркивает важность и необходимость изменений, креативность, адаптивность.

Однако организмы живут в природных условиях, наделенных материальными свойствами. Природа объективна и реальна. Этот образ начинает разрушаться, если применять его к организации, т. к. она в наибольшей мере является социально сконструированным феноменом. Организация является результатом идей,

норм и убеждений, и ее форма и структура более неопределенна и хрупка, чем у биологических организмов.

Организация как мозг (нейронная сеть). Если организация является не просто живым организмом, а самоорганизующейся системой, то в этом случае к ней подходит метафора мозга. Для описания этой метафоры используются концепции

➤ ограниченной рациональности Г. Саймона, в рамках которой он выдвинул административную модель человека, принимающего решения путем выбора из ограниченных временем, знанием и рациональностью вариантов. Другими словами, лица, принимающие решения, находят кратчайшие пути к необходимому результату и используют различные практические и интуитивные методы. Как только установлены минимальные стандарты приемлемого решения, поиск альтернатив прекращается;

➤ кибернетической теории Н. Винера, предусматривающей использование контуров обратной связи в принципиально различных системах – от механических до экономических и от социологических до биологических. Эти контуры обрабатывают положительные и отрицательные воздействия окружающей среды: в первом случае – обнаруживая и компенсируя возникшее отклонение, во втором – способствуя его усилению;

➤ обучающейся организации, возникшая в конце 1980-х гг. Сама формулировка, предложенная П. Сенге, преднамеренно является недостаточно определенной: обучающимися являются организации, в которых люди непрерывно расширяют свои возможности достижения желаемых результатов, где создаются новые, способные к развитию модели мышления и где люди непрерывно учатся возможностям совместного обучения. П. Сенге сравнивает концепцию обучающейся организации с такими управленческими концепциями, как тотальное управление качеством, инновации и поиск ключевых компетенций, наделение властью. Эта организационная модель резко отличается от модели «контролирующей организации», которая главным образом сдерживает людей, а не содействует их развитию.

Понятие обучающейся организации создает эффективную концептуальную основу для совместного использования знаний

и навыков работников, для дальнейшего их развития и для разработки новых идей, способных привести к достижению успеха. Однако использование этой метафоры также имеет свои скрытые проблемы: обучение не является единственной целью организации. Более того, не все организации способны обеспечить достаточную гибкость и открытость для адаптации данной модели.

Организация как носитель культуры. Понятие культуры имеет отношение к модели организации с характерными для нее знаниями, ценностями, законами, обычаями и взаимными ожиданиями. Культура представляет собой воплощение наших идей и ценностей, а этот процесс воплощения подразумевает непрерывное активное формирование реального мира. Теория К. Вейка описывает процесс формирования и структурирования реальности как процесс социального конструирования. К. Вейк намеренно использовал термин «конструирование», чтобы подчеркнуть, что менеджеры конструируют, перестраивают, выбирают и разрушают многие «объективные черты» окружающего мира. Конструирование реальности позволяет людям узнавать и понимать различным образом определенные события, действия, объекты или ситуации. Все это приводит к тому, что культура перестает рассматриваться как одна из характеристик, которой обладает организация. Она рассматривается в качестве активного явления, посредством которого люди создают и перестраивают мир.

При использовании этой метафоры акцент делается на систему взглядов и убеждений, разделяемых членами организации, и, следовательно, на построение определенных схем интерпретации, которые помогают создавать и обновлять эти взгляды и значения.

Культурологическая метафора указывает на такие способы изменения организации, как язык, нормы, формальные процедуры и другие социальные действия, связанные с ключевой идеологией, ценностями и убеждениями.

Положения, связанные с культурологической метафорой, помогли многим менеджерам найти способы управления корпоративной культурой, поддерживая соответствующие ценности, нормы и положения, которые являются средствами мотивации и контроля работников. Пока менеджеры решают вопрос, что же

хорошо для организации и не противоречит интересам работников, многие высказывают опасения, что подобные теории таят в себе потенциальную угрозу, превращая искусство управления в процесс идеологического контроля.

Организация как политическая система. Г. Морган рассматривает организации как мини-государства, которые могут быть унитарными (все работники стремятся к общей цели), плюралистическими (содержат в себе разнообразные интересы, группируемые вокруг формальных целей) или радикальными (представляют собой арену борьбы соперничающих классов или групп). Именно в сфере политики решается вопрос о том, кто контролирует ограниченные ресурсы, кто первым получает информацию, где должны приниматься решения. Метафора предполагает учет потребностей ключевых действующих лиц, подразделений и заинтересованных групп в поиске путей дальнейшего расширения их властных полномочий.

Концепция ключевых действующих групп (заинтересованных групп) определяет заинтересованные лица как любую группу или индивидуума, кто может воздействовать или находится под воздействием процесса достижения организационных целей. М. Мэллот выделяет три этапа процесса стратегического планирования, основанного на концепции анализа заинтересованных сторон:

- идентификация заинтересованных сторон, области их интересов и специфики;
- описание отношений между заинтересованными сторонами и фирмой и заинтересованными сторонами между собой, включая отношения властных полномочий;
- учет внутренних факторов концепции – места действия и времени.

Опасности этой метафоры заключаются в том, что потенциально она может содействовать росту конфронтации и в организации, и за ее пределами.

Итак, корпоративные цели и процессы управления могут быть описаны с помощью основных метафор, а также их сочетания.

2. Преобладающие модели организационного поведения и их характеристики

Различия в видении организации (субъективные имплицитные теории организационного поведения) в значительной мере определяют модели организационного поведения, убеждения и действия руководителей.

Теории организационного поведения можно разделить на три класса:

- Прагматические теории (Mintzberg, 1983), цель которых состоит в объяснении причин событий, форм развития организации с точки зрения полезности событий, адекватности ее целей внешней среде и стратегии, ее прибыльности, продуктивности и эффективности. Такие теории основываются на типе поведения, которое рационально (при осознанной эволюции различных результатов и направленности действий) или путем проб и ошибок нацелено на максимизацию или удовлетворение прагматических стремлений и амбиций.

- Институциональные теории. Институты – это относительно стабильные и типизированные образцы, модели в социальной структуре общества или в сетях социального взаимодействия. В институциональных теориях полезность организационного устройства второстепенна, а институциональные нормы или правила предлагают направления действий в явной или неявной форме. Законность специфического института, включая все относящиеся к нему модели поведения, может быть отделена от его относительной практической ценности.

- Культурологические (культуралистские) теории, которые обращаются к ценностям, предпочтениям, значимым символам и психическим программам в широком смысле. Это программирование на уровне сознания деятельности индивидуумов, которая имеет значение. В данном подходе полезность также второстепенна, однако она неожиданно возникает как функция упомянутых предпочтений и ценностей. Культурологическая теория делает акцент на том факте, что полезности различаются в зависимости от класса акторов и что эти классы различаются в зависимости от различия процессов социализации. Сторонники этой теории также склоня-

ются к тому, чтобы рассматривать институты как единицы, сводящиеся к индивидуальным психическим программам.

В рамках теорий разрабатываются модели организационного поведения. Существует много разных подходов к данной проблеме. Американские исследователи Дж. Ньюстром и К. Девис различают четыре модели организационного поведения: авторитарную, опеки, поддержки и коллегиальную³⁹. В настоящее время принято выделять пять типов моделей организационного поведения, которые, на наш взгляд, соответствуют описанным выше метафорам организаций.

Авторитарная модель, опирающаяся на власть и ориентированная на полномочия, дающие руководителю любого уровня возможность заставить работника выполнять свои распоряжения, подчас даже подвергая его штрафным санкциям. Как только в компании возникает необходимость полного порядка в любой ипостаси (формализация, тотальное управление качеством, экономия по всем статьям бюджета, массовое производство, антикризисное управление), неизбежно рождается авторитарная модель. Основной функцией поддержания порядка становится контроль, а усилия организации направлены на устранение проблем, точную настройку организационных процессов, что связано с реинжинирингом. Образ организации как механизма подчеркивает основные характеристики авторитарной модели – централизацию и контроль.

Поддерживающая модель, предполагающая, с одной стороны, абсолютную (и притом осознанную) подчиненность человека стратегическим целям компании, а с другой – предпринимательство на рабочем месте. Данная модель опирается на руководство (в том смысле, что под ним понимается приведение других к успеху), которое, в свою очередь, ориентировано на поддерживающие взаимоотношения. Работники ориентированы на выполнение конкретных заданий (а не на получение льгот и привилегий) и имеют возможность участвовать в управлении и принятии решений. При этом удовлетворяется их потребность в статусе и признании

³⁹ Ньюстром Дж., Девис К. Организационное поведение. СПб.: Питер, 2000. 245 с.

и возникает опора на внутренние стимулы. Заметим, что поддерживающая модель начинает хорошо работать при условии наличия минимального объема ресурсов (финансовых, юридических, информационных и пр.). Биологическая метафора организации хорошо описывает поведение группы, члены которой адаптируются (реагируют и приспосабливаются) к окружающей среде.

Развивающая модель, предполагающая использование самообучающейся системы, все то, что ставит целью развитие бизнеса через развитие личности. А. Маслоу, который первым описал эту модель с точки зрения управления людьми, справедливо указал, что конструкция такого типа будет нуждаться в духовном управлении, то есть фактически представлять собой секту. Мера свободы здесь на самом деле ниже, чем в других моделях. В авторитаризме человека связывает воля управляющего – с управляющим можно договориться. В развивающей модели человека сильнейшим образом связывает сама деятельность. Развивающая модель, которая способна быстро и творчески использовать знания и информацию для разработки новых путей к успеху, подобна нейронной сети и вписывается в метафорический образ организации как мозга.

Коллегиальная модель, которая ориентирована на партнерство, командную форму управления, самодисциплину и самореализацию сотрудников. Организация функционирует в рамках коллегиального соглашения, а ее развитие предполагает развитие неформальных и межличностных коммуникаций. Здесь нельзя не заметить, что коллегиальная модель по своей сути представляет собой авторитаризм со свойственной ему командной формой управления. Отличие заключается в том, что в рамках этой модели люди используются как ментальный потенциал, как база данных. При этом они не принимают участия в управлении (это большая иллюзия, которая позволяет менеджменту спекулировать на вовлеченности, значимости и т. д.). Модель применима, как правило, в условиях избытка ресурсов, а поэтому ее реализация на практике крайне редка.

Опека – данная модель опирается на экономические ресурсы организации, и руководство ориентировано на их распределение. Под ресурсами понимаются не только финансовые ресурсы, но и

трудо­вые, ин­фор­ма­ци­он­ные, вре­мен­ные и пр. Со­труд­ни­ки ориен­ти­ро­ва­ны на без­о­пас­ность и льго­ты (по­лу­че­ние ре­сур­сов, упо­мя­ну­тых вы­ше), но при этом они на­хо­дят­ся в силь­ной за­ви­си­мо­сти от ор­га­ни­за­ции. Удо­в­ле­тво­рен­ные ра­бот­ни­ки да­ле­ко не все­гда яв­ля­ют­ся са­мы­ми про­дук­тив­ны­ми. Уро­вень их тру­до­вых ус­и­лий не дос­ти­га­ет гра­ни по­тен­ци­аль­ных воз­мож­но­стей, и мож­но рас­счи­ты­вать лишь на пас­сив­ное со­труд­ни­че­ство. На наш вз­гляд, взаи­мо­свя­зь ме­та­фо­ри­че­ско­го об­ра­за ор­га­ни­за­ции как по­ли­ти­че­ской сис­те­мы и опе­ки – как ос­нов­ной мо­де­ли по­ве­де­ния – про­яв­ля­ет­ся че­рез кон­троль ог­ра­ни­чен­ных ре­сур­сов, сис­те­му до­пус­ка к зна­ни­ям и ин­фор­ма­ции и ог­ра­ни­чен­ную воз­мож­ность их пе­ре­да­чи.

Лю­бая мо­де­ль са­ма по се­бе ни хо­ро­ша, ни пло­ха. Она ли­бо аде­к­ват­на ус­ло­ви­ям, в ко­то­рых ра­бо­та­ет ор­га­ни­за­ция, ли­бо нет. Пре­об­ла­да­ние той или ино­й мо­де­ли ор­га­ни­за­ци­он­но­го по­ве­де­ния, до­ми­ни­ру­юще­го в кон­крет­ной ор­га­ни­за­ции, в зна­чи­тель­ной сте­пе­ни свя­за­но с на­ли­чием или от­сут­ст­вием ре­сур­сов, с пред­став­ле­ния­ми ру­ко­во­ди­те­ля о под­чи­нен­ном.

Ор­га­ни­за­ци­он­ный пси­хо­лог, пе­ре­хо­дя на уро­вень ана­ли­за ор­га­ни­за­ции как субъ­ек­та по­ве­де­ния, в пер­вую оче­редь ана­ли­зи­ру­ет со­дер­жа­ние та­ко­го фе­но­ме­на, как ор­га­ни­за­ци­он­ная куль­ту­ра. Осо­бен­но­сти по­ве­де­нче­ской куль­ту­ры в ор­га­ни­за­ци­ях скла­ды­ва­ют­ся под влия­нием раз­лич­ных куль­тур­ных цен­но­стей. С од­ной сто­ро­ны, ор­га­ни­за­ция в сво­ей де­я­тель­но­сти долж­на счи­тать­ся с со­ци­аль­ны­ми и куль­тур­ны­ми цен­но­стя­ми, обу­слов­лен­ны­ми миро­воз­зре­нием ра­бо­та­ю­щих в ней лю­дей, их об­ра­зом мы­шле­ния при оце­нке то­го или ино­го по­ве­де­ния, пред­поч­те­ния­ми в от­но­ше­нии сти­ля управ­ле­ния и т. д. С дру­гой сто­ро­ны, ор­га­ни­за­ция са­ма соз­да­ет свою шка­лу цен­но­стей и опре­де­лен­ную куль­ту­ру по­ве­де­ния.

Ор­га­ни­за­ци­он­ная куль­ту­ра – это ша­блон­ный об­ра­з мы­слей, ощу­ще­ний и ре­ак­ций, при­су­щих ор­га­ни­за­ции ли­бо ее внут­рен­ним под­раз­де­ле­ния­м. Это уни­каль­ная «ду­хов­ная про­грам­ма», от­ра­жа­ю­щая «ин­ди­ви­ду­аль­ность» ор­га­ни­за­ции⁴⁰.

Ор­га­ни­за­ци­он­ная куль­ту­ра в ка­че­стве ис­ход­но­го ма­те­ри­а­ла для на­б­лю­де­ния и по­ни­ма­ния по­ве­де­ния внут­ри ком­па­нии

⁴⁰ Грошев И. В. Ор­га­ни­за­ци­он­ная куль­ту­ра: учеб. по­со­бие для ву­зов М.: Ю­ни­ти, 2004. С. 134.

представляет собой сложный феномен и проявляется в организационной структуре: стратегии, социализации, классовых различиях, идеологии, мифах и символах, ритуалах и церемониях, языке общения.

По поводу определения понятия «организационная культура» нет единого мнения. П. Вейл определяет организационную культуру как «уникальную общую психологию организации»⁴¹.

Д. Ньюстром и К. Девис видят в этом понятии «набор допущений, убеждений, ценностей и норм, которые разделяются всеми членами организации»⁴².

М. Х. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури под организационной культурой понимают преобладающие обычаи, нравы, ожидания организации⁴³.

Д. Элдридж и А. Кромби считают, что под культурой организации следует понимать «уникальную совокупность норм, ценностей, убеждений, образцов поведения и т. п., которые определяют способ объединения групп и отдельных личностей в организацию для достижения поставленных перед ней целей»⁴⁴.

Организационная структура компании складывается под влиянием внешней среды, которая в известной степени определяет взаимодействие различных подсистем компании. Кроме того, организационная структура зависит и от личных характеристик руководителей. Руководители отделов полностью контролируют деятельность своего подразделения и отвечают за его результаты. Если же руководителю свойственна подозрительность, то наиболее вероятной организационной структурой в этом случае будет функциональная. Возможность осуществлять более жесткий контроль за подчиненными удовлетворит потребность руководителя в постоянной межфункциональной координации деятельности.

⁴¹ Вейл П. Лидерство, основанное на видении // Курс МВА по менеджменту. М., 2004 . С. 20.

⁴² Ньюстром Д., Девис К. Организационное поведение. С. 58.

⁴³ Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1992. С. 463–484.

⁴⁴ См.: Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб: Питер, 2001. С. 32.

Стратегии отбора и социализации определяют, где и как фирмы набирают новых сотрудников и каким образом осуществляется процесс их адаптации в коллективе. Как правило, компании нацелены на поиск сотрудников, убеждения и ценности которых в наибольшей степени соответствуют сложившейся организационной культуре.

Компания, ориентирующаяся на развитие самодостаточной культуры и приветствующая взаимную поддержку и сотрудничество, ценит в своих сотрудниках прежде всего умение работать в команде и стремление внести свой вклад в общее дело. В данном случае компания отдаст предпочтение тем кандидатам на должность, кто уже имел опыт такой работы. Например, в том случае, если какой-либо сотрудник привлекался для реализации проекта на временной основе и хорошо зарекомендовал себя. Кроме того, новички проходят процесс адаптации к новой работе и обучения не индивидуально, а в команде, что повышает степень сплоченности работников организации. Отбор и социализация сотрудников с учетом совпадения их ценностей с ценностями компании повышают удовлетворенность работой, снижают текучесть кадров и увеличивают доходы фирмы⁴⁵.

Классовые различия определяются статусом и установленными отношениями между различными группами сотрудников. Наиболее очевидно эти различия проявляются в компаниях с иерархической структурой. Статус, объем полномочий и ответственности каждой группы сотрудников напрямую связаны с тем, к какому уровню иерархии они относятся. В некоторых организациях на одном и том же уровне иерархии могут находиться группы сотрудников, имеющие различные статусы. Группы, имеющие в организации более высокий статус, обладают большей властью и возможностями получения необходимых ресурсов.

Культура любой организации выстраивается вокруг определенной идеологии. Идеология организации – это система взглядов, убеждений и идей, сплачивающих людей, оценивающих и объясняющих их отношение к действительности с точки зрения

⁴⁵ Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации: учеб.-практ. пособие. Изд. 5-е, перераб. и доп. М.: ЗАО «Бизнес-школа "Интел-Синтез"», 2002. 368 с.

причинно-следственных связей. Идеология помогает сотрудникам организации понять смысл принимаемых решений.

Под мифами обычно понимают ряд вымышленных событий, используемых для объяснения происхождения или трансформации чего-либо. Все мифы, существующие в компании, касаются важных событий ее жизнедеятельности, передаются от одного поколения сотрудников другому и становятся основой для принятия решений.

Символы – это объекты, с которыми компания хочет ассоциироваться в глазах окружающих. К символам можно отнести такие атрибуты, как название компании, архитектуру и размеры здания головного офиса, его местоположение и интерьер, наличие специальных парковочных мест для сотрудников, автомобили и самолеты, принадлежащие компании.

В каждой компании существует специфический уникальный язык общения. И как в любой стране национальный язык лучше всего понимают коренные жители, так язык организации лучше всего понимают ее сотрудники. Точное употребление в разговоре «фирменных» профессиональных оборотов свидетельствует о принадлежности говорящего к конкретной фирме. Язык организации формируется на основе определенного жаргона, жестикуляции, сигналов, знаков, широко используются метафоры, шутки.

Ритуалы – это продуманные, спланированные театрализованные действия, объединяющие различные формы проявления культуры в одно событие. Церемонии – это системы, объединяющие несколько ритуалов, связанных с определенным событием. Так же, как мифы и символы, ритуалы и церемонии играют важную роль в формировании организационной культуры. К ритуалам, характерным для любой организации, можно отнести ритуал утверждения в должности, ритуал понижения в должности или увольнения, ритуал разрешения конфликтов, ритуал вовлечения и другое.

Итак, организационная культура представляет собой приобретенные смысловые системы, передаваемые посредством естественного языка и других символических средств, которые способны создавать культурное пространство и особое ощущение

реальности. Организационная культура задает некоторую систему координат, которая объясняет, почему организация функционирует именно таким образом. Организационная культура позволяет в значительной мере сгладить проблему согласования индивидуальных целей с общей целью организации, формируя общее культурное пространство, включающее ценности, нормы и поведенческие модели, разделяемые всеми работниками. Под организационной культурой понимается совокупность норм, правил, обычаев и традиций, разделяемых и принимаемых работниками организации.

В. А. Спивак выделяет функции организационной культуры, опираясь на аналогичные общие функции культуры:

- 1) продуцирование и накопление духовных ценностей;
- 2) сравнение реального поведения человека с идеальным;
- 3) применение культуры как индикатора и регулятора поведения;
- 4) включение в жизнь общества разными способами;
- 5) участие в определении человеком и социумом смысла своего существования;
- 6) обеспечение взаимопонимания членов общества и их взаимодействия через ценности, принятые обществом, нормы поведения и другие элементы культуры;
- 7) функция общественной памяти, сохранения и накопления человеческого опыта;
- 8) восстановление духовных сил в процессе восприятия или включение в культурную деятельность⁴⁶.

По мнению М. М. Алексеевой, наиболее полно организационную культуру характеризуют следующие ее функции.

1. Охранная: культура служит своеобразным барьером для проникновения нежелательных тенденций и отрицательных ценностей, характерных для внешней среды. Таким образом, она нейтрализует действие негативных внешних факторов. Организационная культура как сознательно формируемый феномен четко определяет границы, в рамках которых прекращается действие механизма цен и неопределенность уступает место целе-

⁴⁶ Спивак В. А. Управление персоналом для менеджеров: учебное пособие. М.: ЭКСМО, 2008. 624 с.

направленным и планомерным действиям предпринимателей и управляющих. Она включает в себя специфическую систему ценностей, особый климат и способы взаимодействия участников организации и тем самым создает неповторимый облик фирмы, позволяющий отличать ее от других фирм, субъектов хозяйственной жизни и внешней среды в целом.

2. Интегрирующая: прививая определенную систему ценностей, синтезирующую интересы всех уровней организации, организационная культура создает ощущение идентичности у индивидов и групп – ее участников. Это позволяет каждому субъекту внутрифирменной жизни лучше осознать цели организации, приобрести наиболее благоприятное впечатление о фирме, в которой он работает, и ощутить себя частью единой системы, а также определить свою ответственность перед ней.

3. Регулирующая: организационная культура включает в себя неформальные, неписанные правила, которые указывает на то, как люди должны вести себя в процессе работы. Эти правила определяют привычные способы действий в организации: последовательность совершения работ, характер рабочих контактов, формы обмена информацией и т. д.⁴⁷

Таким образом задаются однозначность и упорядоченность основных хозяйственных ситуаций. Интегрирующая и регулирующая функции способствуют росту производительности в организации, поскольку

- ощущение идентичности и восприятие ценностей организации позволяют повысить целеустремленность и настойчивость участников организации в выполнении их задач;

- наличие неформальных правил, упорядочивающих организационную деятельность и устраняющих несогласованность и разнонаправленность действий, создает экономию времени в каждой хозяйственной ситуации.

4. Замещающая, или функция субститута формальных отношений: сильная организационная культура, способная к эффективному замещению формальных, официальных механизмов,

⁴⁷ Алексеева М. М. Планирование деятельности фирмы. М.: Финансы и статистика, 2003. 176 с.

позволяет фирме не прибегать к чрезмерному усложнению формальной структуры и увеличению потока официальной информации и распоряжений. Таким образом, происходит экономия на издержках давления в организации. В качестве возражения данному тезису может быть приведен аргумент, что управление культурой также требует определённых затрат. Однако культура, в отличие от формального механизма, в большей своей части самовоспроизводящийся феномен – самовоспроизводятся язык культуры, культурные коммуникации, привычные формы поведения в рамках культурной среды. Не связаны с формальным регулированием личные качества и энергетический потенциал лидеров психологической культуры организации. Поэтому многие элементы культуры для своего воспроизводства не требуют специальных усилий и затрат.

5. Адаптивная: наличие организационной культуры предполагает взаимное приспособление работников к организации и организации к работникам. Она позволяет новым работникам наиболее эффективно «вписаться» в хозяйственную систему и человеческие взаимодействия, характерные для данной организации. Адаптация осуществляется посредством совокупности мер, называемых социализацией. В свою очередь, возможен противоположный процесс – индивидуализация, когда фирма организует свою деятельность таким образом, чтобы максимально использовать личностный потенциал и возможности индивида для решения собственных задач.

6. Образовательная и развивающая: культура всегда связана с образовательным, воспитательным процессом. Фирмы похожи на большие семьи, поэтому управляющие должны заботиться о подготовке и образовании своих работников. Результатом таких усилий является увеличение «человеческого капитала», т. е. приращение знаний и навыков работников, которые фирма может использовать для достижения своих целей. Таким образом, организация расширяет количество и качество экономических ресурсов, находящихся в ее распоряжении.

7. Управление качеством: поскольку культура в конечном итоге воплощается в результатах хозяйственной деятельности

фирмы – экономических благ, постольку организационная культура, продуцируя более внимательное и серьезное отношение к работе, способствует повышению качества товаров и услуг, предлагаемых экономической организацией. Другими словами, качество работы и рабочей среды переходит в качество продукции.

Далее перечислены функции, которые определяют необходимость адаптации фирмы к своей внешней среде.

8. Ориентация на потребителя. Учет целей, запросов, интересов потребителей, отраженный в элементах культуры, прежде всего в системе ценностей фирмы, способствует установлению более прочных и непротиворечивых отношений фирмы со своими покупателями и клиентами.

9. Регулирование партнерских отношений. Организационная культура вырабатывает правила взаимоотношений с партнерами, предполагающие не юридическую, а моральную ответственность перед ними. В этом смысле организационная культура развивает и дополняет нормы и правила поведения (элементы «невидимой руки»), выработанные в рамках экономической культуры рыночного порядка.

10. Приспособление экономической организации к нуждам общества. Действие этой функции повышает оперативность внешней среды, создает наиболее благоприятные внешние условия для деятельности фирмы. Ее эффект, в отличие от предыдущей функции, скорее всего, заключен не в повышении производительности экономической организации, а в устранении барьеров, преград, нейтрализации воздействий, связанных с нарушением или игнорированием фирмой правил общественной игры.

Из всех перечисленных функций организационной культуры выделим те, которые, на наш взгляд, имеют принципиальное значение: охранная, регулирующая и замещающая. Они наиболее эффективно позволяют закрепить признак воспроизводимости существующих в организации отношений. Это «на руку» руководителю: создавая сильную организационную культуру, он поступает дальновидно – упорядочивает существующие неформальные отношения.

Каждой организации присущ свой уникальный тип культуры, обусловленный особенностями выполняемой ею деятельности, традициями, собственностью и пр. Рассмотрим эти типы подробно.

Р. Льюис разделяет организационные культуры на три класса:

1) моноактивные, опирающиеся на логику и формализованные информационные системы. Они официальные, ориентированы на пунктуальную и последовательную организацию совместной деятельности;

2) полиактивные, опирающиеся на эмоциональность персонала и привлекательных лидеров. В таких культурах люди живут текущим днем, смешивают личные и профессиональные отношения, стараются получить удовольствие от этих отношений;

3) реактивные, опирающиеся на честность, вежливость, уважение, спокойствие, осторожное обобщение формализованной информации и личных впечатлений, соединение профессионального и личного⁴⁸.

Ч. Хенди рассмотрел организационные культуры с точки зрения такого параметра, как источник власти, и выделил четыре типа, каждому из которых присвоил имя олимпийского бога.

Культура Власти, или культура Зевса (символ этой культуры – паутина). В данной организации есть центральный источник власти. Обычно это лидер с выдающимися личностными характеристиками, он контролирует все, что происходит в организации, и имеет право последнего голоса. Удерживать власть в одних руках позволяет то, что руководитель единолично распоряжается всеми ресурсами. Это же позволяет организации быстро реагировать на изменяющуюся ситуацию, быстро принимать и выполнять решения. Влияние зависит от приближенности к лидеру. Проблемы возникают при увеличении размера организации, так как трудно уследить за большим количеством сотрудников и держать под контролем много видов деятельности. Выход – создание новых, дочерних организаций, над которыми сохраняется финансовый контроль. Такой тип культуры характерен для небольших предпринимательских организаций, агентств, занима-

⁴⁸ Льюис Р. Л. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию. М.: Дело, 2001. С. 498.

ющихся недвижимостью, торговлей, управлением финансами, строительным бизнесом.

Культура Роли, или культура Аполлона (ее символ – греческий храм). Эта культура более известна под названием «бюрократия», она характеризуется строгой специализацией подразделений, которые координируются узким связующим звеном главного управления наверху. Деятельность построена по формальным правилам, стандартам и инструкциям. Власть определяется положением в структуре, именно здесь понятие «роль» получает свое истинное наполнение. Высшую оценку получают не за творческий подход к решению задач и инициативу, а за четкое следование предписаниям. Предприятия с подобным типом культуры, как правило, успешны в стабильном, предсказуемом окружении. Гибкость и инновации – это не про них. Эта оргкультура способна дать отдельному служащему чувство защищенности и возможность стать компетентным специалистом, но разрушительна для честолюбивых, ориентированных на власть и стремящихся к самостоятельности людей, для тех, кого больше интересует результат, а не процесс.

Культура Задачи, или культура Афины (ее эмблема – сетка). Данная культура ориентирована в первую очередь на конкретный проект или работу. Наибольшая эффективность достигается путем соединения ресурсов и профессиональных сотрудников, а также за счет отождествления собственных целей с целями организации, которые здесь стоят выше индивидуальных. Влияние основано на силе специалиста, эксперта, а не на силе положения или личности, при этом оно свободно распространяется по всем уровням организации. Достоинство этой культуры (ее частный случай – организация с матричной структурой) в том, что она позволяет легко адаптироваться в резко изменяющихся условиях нестабильного рынка, дает возможность быстро реагировать на изменения. Контроль сводится к распределению проектов, сотрудников и ресурсов, и именно это является слабым местом таких организаций, так как возможен конфликт из-за неравномерности распределения ресурсов. Как правило, культура Задачи является переходной и рано или

поздно перерастает в культуру Власти или в ролевую культуру, происходит это в том случае, если возникает дефицит ресурсов.

Культура Личности, или культура Диониса (ее эмблема – звездная галактика). Центральное место в организации занимает личность, главное в ней – творчество. Сотрудники не являются подчиненными в полном смысле этого слова. Организация объединяет людей для того, чтобы они могли добиваться собственных целей. Структура играет обеспечивающую и координирующую роль. Контроль в такой организации практически невозможен, признается только согласие. Такие организации в чистом виде встречаются редко, хотя многим людям ее ценности очень близки. Примерами организаций с подобным типом культуры являются адвокатские конторы, университетские кафедры, консалтинговые фирмы, творческие союзы.

Естественно, что приведенные типы в чистом виде практически не встречаются. Чаше на предприятии существует несколько типов (субкультур) одновременно, но преобладает какая-либо одна, задающая окраску и специфичность организации.

На основе сочетания типов организационной культуры можно установить такие важные характеристики, как стиль управления, потенциальные возможности возникновения конфликтов, характер их протекания и способы разрешения, сделать заключение о совместимости организаций и возможных последствиях объединения для каждой из них⁴⁹.

Считается, что на стадии зарождения организации в управлении ею преобладает культура власти; стадию роста характеризует ролевая культура; стадию стабильного развития – культура задачи или культура личности; в кризисе предпочтительна культура власти.

С точки зрения отношения к персоналу выделяют:

1) бюрократическую культуру, гарантирующую работникам стабильность, безопасность, избавляющую от конфликтов с помощью регулирования всех сторон деятельности организации на

⁴⁹ Шайн Э. Организационная культура и лидерство. Построение. Эволюция. Совершенствование. СПб.: Питер, 2002. 336 с.

основе четких правил, процедур и критериев. Источником власти здесь являются собственность или должность;

2) опекунскую культуру, обеспечивающую людям развитие, участие в делах организации на основе благоприятного морально-психологического климата, сплоченности людей, групповых норм поведения, личной активности, взаимопонимания, гармонии отношений;

3) праксиологическую (от греч. – «деятельный») культуру, нацеленную на обеспечение наивысшей эффективности работы. Она основывается на порядке, рациональности, планах, тщательном контроле их выполнения, оценке деятельности по результатам. Главной фигурой здесь является руководитель, власть которого основывается на должностных полномочиях и глубоких знаниях⁵⁰;

4) предпринимательскую культуру, ориентированную на перспективу, которая обеспечивает привлечение персонала к творчеству, поддерживает новаторство. Власть основывается на вере в руководителя, его знания и опыт.

С точки зрения особенностей реализации персоналом стратегии фирмы выделяют:

1) стабильную культуру, ориентированную на действия по аналогии с прошлым, размеренность в работе, избегание риска и допущение перемен лишь в кризисных ситуациях. В рамках фирмы она свойственна бухгалтерии, плановому отделу;

2) реактивную культуру, использующую современный опыт для решения текущих внутренних проблем. Она также минимизирует риск и допускает преобразования лишь при неудовлетворительном уровне эффективности (культура производственного отдела);

3) оптиципационную культуру, которая нацелена на решение проблем ближайшего будущего на основе изменения возможностей. Она ориентирована уже не только внутрь, но и вовне организации, допускает риск и частичные изменения при снижении эффективности (свойственна плановому и маркетинговому подразделениям);

4) исследовательскую культуру, направленную на отдаленное будущее, поиск вариантов решений на основе вновь открыва-

⁵⁰ Большаков А. С. и др. Менеджмент. Цели, принципы, функции. Методы управления. Типы организаций. Пути развития организаций: учеб. пособие. СПб.: Питер 2000. 254 с.

ющихся глобальных возможностей, оптимизацию соотношения риска и выгоды (служба стратегического планирования);

5) креативную культуру, обеспечивающую условия создания и внедрения новшеств; ей присущи постоянный поиск, неопределенность и риск⁵¹.

С точки зрения мотивов, которым следуют лица, принимающие организационные решения, и характера внутренних отношений американские исследователи выделили следующие типы культур:

1) культуру торговли, свойственную в первую очередь коммерческим организациям, которые нацелены на получение с малым риском быстрых результатов, обусловленных не столько размером, сколько числом сделок и пониманием спроса рынка. Для такого рода организаций характерна взаимная поддержка сотрудников и дух коллективизма, а также безразличие по отношению к организации и высокая текучесть кадров;

2) культуру выгодных сделок, присущую организациям типа бирж: ориентирует работников на быстрое получение денег в условиях спекуляции и высокого финансового риска. Общение между людьми здесь мимолетно, а сотрудничество происходит в основном на почве погони за деньгами. Данный процесс требует молодых или молодых в душе сотрудников, обладающих бойцовскими качествами, твердостью характера;

3) административную культуру, характерную для крупнейших фирм и государственных учреждений: ставит во главу угла не столько прибыль или громкий публичный успех, сколько минимизацию риска, стабильность, безопасность. Ее отличают иерархия, бюрократичность, формальный подход к делу, неспешность принятия решений, приоритет по отношению к должностям. Сотрудники – аккуратные, основательные, придирчивые люди, умеющие приспособливаться, основное внимание уделяющие тому, каким образом сделать, а не что сделать;

4) инвестиционную культуру, отличающую крупные корпорации и банки; она связана с рискованым бизнесом и принятием в условиях неопределенности на основе тщательной проверки перспективных решений о крупных капитальных вложениях, от

⁵¹ Шекшня С. В. Указ. соч.

обоснованности которых зависит судьба фирм. Это требует от сотрудников огромных знаний, опыта, осмотрительности, совместного обсуждения вариантов действий.

С учетом специфики поведения и его мотивации Д. Кроул говорит о следующих типах организационных культур:

1) бюрократической культуре, основанной на идее сильной административной власти и рациональности, выраженной в четко расписанных формальных взаимосвязях, функциях, правилах, сферах ответственности, подчинении личности интересам организации. Данный тип культуры подразумевает, что рядовые работники ленивы, пассивны, не способны к самоконтролю и самодисциплине и лишь немногие целеустремленные и честлюбивые лица могут быть руководителями. Поэтому для достижения поставленных целей людей необходимо жестко контролировать, нейтрализовать или смягчать негативные последствия их действий, стимулировать работников, предоставляя возможность заработать;

2) органической культуре, базирующейся на согласии всех с общей идеей, целями, нормами, на обособленности от внешнего мира. Интересы организации ставятся выше интересов индивидов, чья деятельность специализирована, четко регламентирована и предполагает минимальное текущее вмешательство администрации, которая лишь задает основные ее цели и параметры. Данная культура отражена в доктрине человеческих отношений;

3) предпринимательской культуре, основанной на свободной инициативе, индивидуальном творчестве и ориентирующей всех на достижение личных целей. Интересы индивидов ставятся выше интересов организации (если речь не идет о получении прибыли). Руководство не вмешивается в деятельность способных и инициативных исполнителей, а лишь направляет и контролирует ее, способствует их самореализации на основе поиска новых подходов к решению проблем в условиях меняющейся ситуации. Это заставляет людей работать с полной самоотдачей и добровольно брать на себя ответственность;

4) партисипативной культуре, характеризующейся тем, что большинство работников активно взаимодействуют в команде, органически сочетая личные и общие цели, совместно ана-

лизируют проблемы и вырабатывают решения. Их функции и ответственность меняются по мере необходимости, а интересы организации и личности согласуются на основе договора. Взаимодополняемость работников, свобода обмена информацией обеспечивает максимально эффективное использование их знаний и навыков. Поскольку каждый человек уникален, стандартные управленческие подходы здесь не срабатывают и должны быть конкретизированы применительно к индивиду и ситуации.

В 1972 г. Р. Харрисон предложил модель культуры в координатах «интересы выживания организации – стремление сотрудников к надежности положения и самовыражению» и выделил четыре ее типа:

1) культуру, ориентированную на власть. Организация с такой культурой (как правило, международная корпорация) стремится к доминированию в своей сфере, подчинению слабых конкурентов, контролю над ресурсами, персоналом, сопротивляется внешнему влиянию, негибка и не может эффективно работать из-за иерархичности и плохих коммуникаций, однако устойчива в критических ситуациях;

2) ролевую культуру. Организации с подобной культурой (банк, страховое общество) свойственны:

- рациональность и упорядоченность;
- иерархичность;
- договорный тип отношений;
- тщательное распределение и неукоснительное соблюдение обязанностей, прав и привилегий;
- предсказуемость и стабильность;

3) проблемную культуру. У организаций, которым она присуща, на первом месте стоит успех, и ему подчинено все. Поэтому любые препятствия устраняются, а личные потребности и социальные соображения, если не вписываются в эту цель, игнорируются. Здесь все находится в движении, а потому велика роль знаний, способностей, творчества. Организации с такой культурой хорошо приспосабливаются, особенно к ближайшему окружению, за счет надежных коммуникаций и консультантов;

4) культуру, ориентированную на сотрудников. Нацеливает организации на согласование с ними своих целей. Здесь сильны коллективизм, взаимная поддержка, роли распределяются на основе личных предпочтений и индивидуальных особенностей людей, но внутренняя интеграция минимальна. Такая культура свойственна научно-исследовательским структурам.

Перечисленные особенности и типы организационной культуры свидетельствуют о том, что определенные организации будут привлекательными для сотрудников с одними установками и мотивами, а другие организации будут интересовать персонал с иными установками и мотивами. То же самое утверждение распространяется и на лиц, претендующих на менеджерские должности. С другой стороны, длительное пребывание в условиях конкретной организационной культуры накладывает отпечаток на менеджера, и он начинает строить свою карьеру, исходя из системы ценностей и норм, принятых в культуре.

Для диагностики отношения сотрудников к организации возможно использование инструментария, оценивающего содержание организационной культуры. Диагностика организационной культуры обычно носит типологический характер. Ниже представлен вопросник, который показывает, насколько в реальной и идеальной оргкультуре выражены типы, предложенные в классификации К. Камерона и Р. Куинна.

Организационная культура не статична, за период жизни организации она проходит разные типы, и на различных этапах жизни организации один из типов организационной культуры становится ведущим. В жизни организации всегда существуют все типы организационной культуры сразу, но один из них становится определяющим, характерным, ведущим, а другие – вспомогательными, дополнительными.

К. Камерон и Р. Куинн приступили к исследованию организационной культуры, имея список из 39 индикаторов, определяющих исчерпывающий набор мыслимых измерителей эффективности. Но 39 параметров – это слишком много для постижения существа дела или, тем более, практического использования в организациях. К. Камерон и Р. Куинн подвергли статистическому

анализу каждый из 39 индикаторов, что позволило выделить два главных измерения, по которым каждый из индикаторов оказался в одной из четырех групп.

Одно измерение отделяет гибкость, дискретность и динамизм от критериев, отражающих стабильность, порядок и контроль. Выявлено, что одни организации считаются эффективными, если они склонны к переменам, адаптивны и органически целостны (Microsoft, Nike). Ни ассортимент, ни организационная форма в них не стоят слишком долго на месте. Другие организации эффективны, если они стабильны, предсказуемы, механически целостны (Boeing). Они характеризуются долговечностью и незыблемостью, как по структуре, так и по конечному результату.

Второе измерение отделяет внутреннюю ориентацию, интеграцию и единство от критериев, ассоциируемых с внешней ориентацией, дифференциацией и соперничеством. Некоторые организации видятся эффективными, если они обладают внутренней гармонией (IBM, Hewlett-Packard). Суждение об эффективности других соответствует тому, насколько фокус их деятельности настроен на взаимодействие или конкуренцию вне их собственных границ (Toyota, Honda). **Континуум этого измерения простирается от организационной сплоченности и согласованности до организационной разобщенности и независимости.**

Оба измерения образуют четыре квадранта, каждый из которых представляет собой четко различимый набор индикаторов организационной эффективности. Другими словами, эти четыре группы критериев определяют стержневые ценности, по которым выносятся суждения об организации. Самым примечательным в названных четырех стержневых ценностях является их противоположность или конкурирующие допущения. Полярные ценности, лежащие на разных краях стабильности, внутренняя ориентация – внешняя направленность. Каждому квадранту дано обозначение, определяющее его наиболее примечательные характеристики, – клан, адхократия, рынок, иерархия.

Рамочная конструкция конкурирующих ценностей противопоставляет клановую культуру рыночной, а иерархическую культуру – адхократической. Схематично это представлено на рис. 7.

Клановая культура	Адхократическая культура
Иерархическая культура	Рыночная культура

Рис. 7. Рамочная конструкция конкурирующих ценностей

Поясним содержание каждого из типов культуры.

Иерархическая культура. Немецкий социолог М. Вебер предложил семь характеристик, признанных со временем классическими атрибутами бюрократии (правила, специализация, система отбора по оценкам, иерархия, раздельная собственность, обезличивание, учет). Ключевые ценности успеха – четкие линии распределения полномочий по принятию решений, стандартизированные правила и процедуры, механизмы контроля и учета. Это формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, руководят процедуры. Лидеры гордятся тем, что они рационально мыслящие координаторы и организаторы. Критически важно поддержание плавного хода деятельности организации. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Долгосрочные заботы организации состоят в обеспечении стабильности и показателей плавного хода рентабельного выполнения операций. Успех определяется в терминах надежности поставок, плавных календарных графиков и низких затрат. Управление наемными работниками озабочено гарантией занятости и обеспечением долгосрочной предсказуемости. Диапазон характерных примеров такой организационной культуры простирается от типичного для США ресторана быстрого питания «Макдональдс» до конгломератов, например Ford (Ford имеет 17 уровней менеджмента).

Рыночная культура. Это организация, ориентированная на результаты, главной заботой которой является выполнение поставленной задачи. Люди целеустремленны и соперничают друг с другом. Лидеры – твердые руководители и суровые конкуренты. Они неколебимы и требовательны. Организацию связывает воедино акцент на стремлении побеждать. Репутация и успех являются общей заботой. Перспективная стратегия направлена на конкурентные действия, решение поставленных задач и достижение из-

меримых целей. Успех определяется в терминах проникновения на рынки и увеличения рыночной доли. Важно конкурентное ценообразование и лидерство на рынке. Стиль организации – жестко проводимая линия на конкурентоспособность.

Главный фокус рынка настроен на операции с внешними объектами (клиенты, поставщики, госорганы, контроль), на достижение конкурентного преимущества. Главные установки бизнеса организаций – прибыльность, итоговые результаты, сила в рыночных нишах. Стержневые цели – конкурентоспособность и продуктивность. Лозунг таких организаций – «Все или ничего» и «Пленных не брать». Агрессивность – признанная продуктивная стратегия. Сохранение позиций не их занятие. Их задача – постоянно двигаться вперед, опережая конкурентов в борьбе за лидерство на рынке.

Клановая культура. Этот вид культуры получил свое подробное описание после изучения японских фирм конца 1960-х и начала 1970-х гг. Такая организация – дружественное место работы, где у людей масса общего. Организации похожи на большие семьи. Лидеры или главы организаций воспринимаются как воспитатели и, возможно, даже как родители. Организация держится вместе благодаря преданности и традиции. Высока обязательность организации. Она делает акцент на долгосрочной выгоде совершенствования личности, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Успех определяется в терминах доброго чувства к потребителям и заботы о людях.

Формы кланового типа проникнуты разделяемыми всеми ценностями и целями, сплоченностью, соучастием, индивидуальностью и ощущением организации как «мы». Вместо правил и процедур, иерархии или конкурирующих прибыльных центров рынка типичными характеристиками фирм кланового типа являются бригадная работа, программы вовлечения наемных работников в бизнес и корпоративные обязательства перед ними. Бригады получают вознаграждение на базе бригадного подряда, самостоятельно проводят наем и увольнение своих членов, организуют кружки качества, корпоративная среда предоставляет им определенные властные полномочия. Основная задача организации – создать для рабочих гуманное внешнее окружение.

Адхократическая культура (ad hoc – случай (лат.)) По мере того как развитый мир переходил из эры индустриализации в эру информации, сформировался четвертый тип идеальной организации, наиболее адекватно реагирующий на чрезвычайно бурные, все интенсивнее меняющиеся внешние условия. Организация с адхократическим типом организационной культуры – это динамичное предпринимательское и творческое место работы. Люди готовы подставлять собственные шеи и идти на риск. Лидеры считаются новаторами, готовыми рисковать. Связующей сущностью организации является преданность экспериментированию и новаторству. Подчеркивается необходимость деятельности на переднем рубеже. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов. Успех означает производство/предоставление уникальных и новых продуктов и/или услуг. Важно быть лидером на рынке продукции или услуг. Организация поощряет личную инициативу и свободу.

Такие организации функционируют главным образом в бизнесе разработки новых видов продукции, совершенствования услуг. Главная задача менеджмента – ускорение предпринимательства, поощрение творчества. Эту культуру можно обнаружить в таких направлениях бизнеса, как аэрокосмическая индустрия, разработка программного обеспечения, высокопрофессиональные консультационные услуги, кинопроизводство. Власть перетекает от индивида к индивиду. Поощряется риск, предвидение будущего. Структуры формируются для решения инновационных задач и сразу после завершения программы расформируются. Важной считается готовность к изменениям, встречам с новыми вызовами времени и внешней среды.

Возможен смешанный тип организационной культуры, при котором в организации будут гармонично представлены все типы культур. Знание доминирующего в организации типа культуры и предпочитаемого для успешного функционирования в условиях конкуренции и сложной динамичной внешней среды позволяет разрабатывать конкретные планы по изменению культуры как базы всего комплекса организационного поведения⁵².

⁵² Камерон К., Куинн Р. Указ. соч.

Задание 6. Проведите исследования в локальной группе сотрудников, используя инструментарий диагностики оргкультуры в рамках концепции К. Камерона и Р. Куинна. Опишите реальные и идеальные представления сотрудников. Объясните, почему сотрудники определенным образом оценивают оргкультуру и почему они говорят о необходимости ее изменения.

Сотрудники оценивают оргкультуру как _____

Сотрудники говорят о предпочитаемой оргкультуре как о культуре _____

«Диагностика Организационной Культуры»

Данный **вопросник** является частью Технологии Органичного Развития (ТОР) бизнеса и предназначен для диагностики организационной культуры. Результаты, полученные с помощью этого вопросника, наряду с другими материалами, служат основой для создания программ развития персонала и организации в целом.

Вопросник состоит из шести разделов. Заполнение вопросника происходит в два этапа.

Этап 1: в каждом из шести разделов распределите 100 баллов по столбцу «В настоящее время» между возможными оценками организации согласно вашему представлению о том, какова организация в настоящее время. Эти 100 баллов могут быть распределены между несколькими оценками или, возможно, все приписаны одному ответу.

Этап 2: в каждом из шести разделов распределите 100 баллов по столбцу «В будущем (через 2–3 года)» между возможными оценками организации согласно вашему представлению о том, какой организация должна стать через два – три года, чтобы оказаться на вершине успеха. Эти 100 баллов могут быть распределены между несколькими оценками или, возможно, все приписаны единственному ответу.

1. Важнейшие характеристики		В настоящее время	В будущем (через 2–3 года)
(a)	Наша организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего.		
(b)	Наша организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Многие люди готовы жертвовать собой и идти на риск.		
(c)	Наша организация ориентирована на результат. Главная забота – добиться выполнения задания. Многим людям присуще соперничество в достижении поставленной цели.		
(d)	Наша организация четко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются должностными инструкциями и формальными процедурами.		
Всего		100	100
2. Общий стиль лидерства в организации		В настоящее время	В будущем (через 2–3 года)
(a)	Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить.		
(b)	Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску.		
(c)	Общий стиль лидерства в организации отличается деловитостью, даже некоторой долей агрессивности по отношению к конкурентам и ориентацией на результат.		
(d)	Общий стиль лидерства в организации является собой пример четкой организации и координации всей деятельности, а также рентабельности, основанной на стабильности производственных процессов.		
Всего		100	100

3. Стиль управления сотрудниками		В настоящее время	В будущем (через 2–3 года)
(a)	Стиль управления в организации характеризуется поощрением коллективных форм работы, единодушия и участия в принятии решений.		
(b)	Стиль управления в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и гибкости во взаимодействиях сотрудников.		
(c)	Стиль управления в организации характеризуется высокой требовательностью к конкретным достижениям, стремлением к высокой конкурентоспособности.		
(d)	Стиль управления в организации характеризуется требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях, гарантирующими занятость.		
Всего		100	100
4. Основы организационного единства		В настоящее время	В будущем (через 2–3 года)
(a)	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательства организации и добросовестность сотрудников являются центральными «темами».		
(b)	Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Необходимость быть на передовых рубежах – «тема № 1» в нашей организации.		
(c)	Организацию связывают воедино акцент на достижении цели и выполнении задачи. Общепринятые темы – агрессивность и победа над конкурентами.		
(d)	Организацию связывают воедино формальные правила и предсказуемая политика руководства. Ценится поддержание стабильности в деятельности организации.		
Всего		100	100

5. Стратегические ценности		В настоящее время	В будущем (через 2–3 года)
(a)	Организация заостряет внимание на гуманном и гармоничном развитии. Руководством поощряется высокое доверие, открытость и соучастие в делах коллектива.		
(b)	Организация акцентирует внимание наобретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и реализация открывающихся возможностей.		
(c)	Организация акцентирует внимание на конкурентных преимуществах (действиях и достижениях). Основные усилия направлены на достижение поставленных целей и победу на рынке.		
(d)	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего планирование, контроль и рентабельность.		
Всего		100	100
6. Основные факторы успеха		В настоящее время	В будущем (через 2–3 года)
(a)	Основным фактором успеха в нашей организации считается развитие человеческих ресурсов, коллективная форма труда, увлеченность сотрудников своим делом и забота о людях.		
(b)	Основным фактором успеха у нас считается обладание уникальной (новейшей) технологией и продукцией. Успех лежит в лидерстве и инновациях.		
(c)	Основным фактором успеха у нас считается активность на рынке и опережающие действия по отношению к конкурентам. Ключ успеха – конкурентоспособность.		
(d)	Успех определяют продуманные планы, надежная поставка, отлаженное производство с низкими затратами.		
Всего		100	100

Обработка результатов

Обработка результатов состоит из четырех этапов. Для удобства расчетов на этапе 1 воспользуйтесь таблицей (см. ниже).

Этап 1. Занесите в таблицу проставленные вами в вопроснике баллы по всем разделам. Затем сложите баллы всех ответов альтернативы (а) по столбцу **«В настоящее время»** и результат занесите в графу «Сумма баллов», а затем полученную сумму разделите на 6 и результат занесите в графу «Средняя оценка». Те же самые вычисления повторите для всех ответов альтернатив (b), (c), (d) по столбцу **«В настоящее время»**, а затем по столбцу **«В будущем»**.

Таблица для обработки результатов

Раздел	«В настоящее время»				«В будущем (через 2–3 года)			
	(a)	(b)	(c)	(d)	(a)	(b)	(c)	(d)
1								
2								
3								
4								
5								
6								
Сумма баллов								
Средняя оценка (сумма баллов, деленная на 6)								

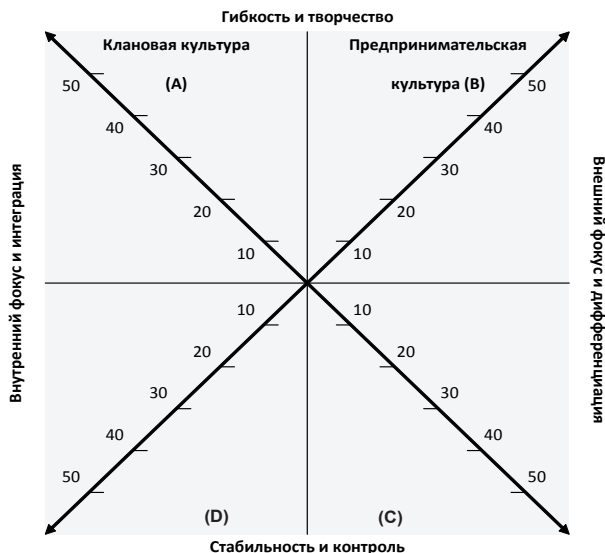
Этап 2. Постройте *Индивидуальное видение организационной культуры «В настоящее время»*. Для этого внесите средние оценки «В настоящее время» для каждой альтернативы (a, b, c, d) в форму диаграммы 1 (см. ниже).

- Средняя оценка альтернативы (a) представляет Клановую культуру (квадрант А);
- средняя оценка альтернативы (b) представляет Предпринимательскую (проектную) культуру (квадрант В);
- средняя оценка альтернативы (c) представляет Конкурентную культуру (квадрант С);

- средняя оценка альтернативы (d) представляет Бюрократическую культуру (квадрант D).

Соедините отмеченные в каждом квадранте точки *сплошной линией* так, чтобы получился четырехугольник.

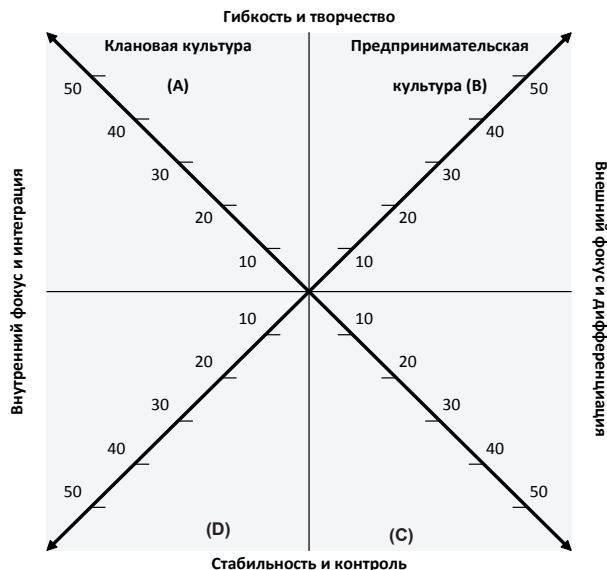
ДИАГРАММА 1.
Индивидуальное
видение
организационной
культуры



Этап 3. Постройте *Индивидуальное видение организационной культуры «В будущем»*. Для этого внесите средние оценки «В будущем (через 2–3 года)» для каждой альтернативы (a, b, c, d) в ту же форму диаграммы, но соедините отмеченные точки *пунктирными линиями* так, чтобы получился четырехугольник.

Этап 4. Постройте *Групповой «профиль» организационной культуры «В настоящее время»* и *«В будущем»* (диаграмма 2). Для этого сложите индивидуальные средние оценки по каждой альтернативе и разделите полученную сумму на число членов команды. В остальном следуйте указаниям для построения Индивидуального видения организационной культуры.

ДИАГРАММА 2.
Групповой
«профиль»
организационной
культуры



Задание 7. Ниже представлены описания оргкультур, выберите и.м соответствующие наименования.

1. Культура проникнута разделяемыми всеми сотрудниками ценностями и целями, сплоченностью, соучастием и ощущением организации как «Мы». Основные представления:

- С внешними проблемами лучше всего справиться, организуя групповую работу и заботясь о повышении квалификации сотрудников.

- Потребители являются партнерами.

- Необходимо создавать для членов коллектива гуманное внешнее окружение.

- Главная задача менеджеров – делегирование подчиненным полномочий, облегчение условий их участия в бизнесе, проявление преданности делу и организации.

Это _____ культура.

Ее преимущества: _____

2. Организационная культура – формализованная и структурированная. Долгосрочные планы компании состоят в обеспечении стабильности, предсказуемости и рентабельности. Действиями людей руководят формальные правила и официальная политика. Ключевыми ценностями успеха считаются четкое распределение полномочий по принятию решений, стандартные процедуры, механизмы контроля и учета.

Это _____ культура.

Ее преимущества: _____

3. Работа в компании с таким типом культуры ориентирована на результат (достижение цели). Успех определяется объемом рыночной доли и проникновением на новый рынок. Основные ценности: конкурентоспособность и продуктивность. Главная задача менеджеров – повышать производительность деятельности организации, вести ее к результату.

Это _____ культура.

Ее преимущества: _____

4. Культура характерна для динамично развивающейся компании, в которой акцентируется внимание на необходимости производства продукции и предоставлении услуг с учетом новых технологий, проявления предпринимательских способностей. Важной считается готовность к изменениям, экспериментированию и новаторству. В долгосрочной перспективе организация ориентируется на быстрый рост и приобретение новых ресурсов.

Это _____ культура.

Ее преимущества: _____

3. Организационное консультирование

3.1. Индивидуальное консультирование руководителей

Управленческое консультирование – это вид профессиональной деятельности, содержанием которой является помощь руководителям в решении их проблем и внедрении достижений науки в практику управления.

Объектом данного вида деятельности является организация (система клиента) со всеми ее составляющими и процессами, субъектом – управленческие звенья организации и персонал.

Цели управленческого консультирования – повышение обоснованности управленческих решений руководителей путем привлечения консультантов, обеспечивающих разработку и реализацию практических рекомендаций по проблемам управления.

Основная цель консалтинга – изменение сложившегося положения в организации к лучшему и достижение высоких конечных результатов через комплексную оценку организации и выполнение рекомендаций. Все изменения в организации отражаются на ее экономических показателях.

Задача консалтинга – оказание эффективной помощи работникам организации путем доведения необходимых идей и решений до их практической реализации.

Среди **основных функций управленческого консультирования** выделяют:

- **исследовательскую**, которая предполагает выявление проблем в организации-заказчике, создание гипотез, оценку теоретических положений, разработку методик, сбор информации, анализ данных, выработку рекомендаций;

- **производственную**, которая предполагает выполнение ряда профессиональных обязанностей в качестве работника аппарата управления в обследуемой организации;

- **консультационную**, которая предполагает оказание консультационной помощи сотрудникам и руководителям организаций-клиентов по различным вопросам.

Консалтинговую деятельность осуществляют специалисты-консультанты по вопросам управления. О. К. Елмашев дает следующее определение понятия «консультант»: это специалист в конкретной области общественной деятельности, приглашаемый на основе специально принятого решения для выполнения работы, требующей специальных знаний или практических навыков⁵³. Суть работы консультанта по вопросам управления состоит в повышении эффективности системы управления в организации на основе рационализации ее структуры, организационных форм, приемов и методов управления. Консультант, используя свои знания, навыки и опыт, исследует организацию-заказчика, выявляет ее проблемные области и разрабатывает практические рекомендации для принятия заказчиком конкретных управленческих решений.

Психолог-консультант может занимать несколько ролевых позиций в организации-клиенте: исследователя, эксперта, преподавателя, психотренера. Основными областями деятельности, в которых часто специализируются психологи-консультанты, являются:

- организационная диагностика и проектирование совершенствования структур управления;
- консультации в области кадрового менеджмента;
- психологические аспекты управления;
- выработка и принятие коллективных решений;
- деловые игры, тренинги, обучение руководящих кадров и персонала.

Специалисты в области консалтинга выделяют два основных вида деятельности управленческого консультанта – **внешний консалтинг** и **внутренний консалтинг**. В таблице 3 представлен сравнительный анализ преимуществ и ограничений внутреннего и внешнего консультанта.

До сих пор идут дискуссии о том, кто качественнее выполняет работу – «внутренний» или «внешний» консультант. Тем не менее все чаще в крупных компаниях выполнение заданий осуществляется совместными группами «внутренних» и «внешних» консультантов. Такое сочетание позволяет:

⁵³ Елмашев О. К., Лузин А. Е., Вопросы теории и практики управленческого консультирования. Ижевск, 2006. С. 91.

- уменьшить расходы организации на консалтинговые услуги;
- быстрее и подробнее собрать всю необходимую информацию об организации-клиенте внешним консультантам;
- выполнить задания с меньшей затратой ресурсов (снижается «цена вопроса»);
- обучить внутренних консультантов⁵⁴.

Таблица 3

Позиция внутреннего и внешнего консультанта.

Внутренний консалтинг Внутренний консультант	Внешний консалтинг Внешний консультант
В штат организации включена должность консультанта (обычно психолога – организационный психолог).	Осуществляется путем работы консультанта со стороны (из агентства или частного) с организацией-заказчиком.
Позволяет сэкономить организации средства, не теряя при этом качества.	Считается более объективным, более компетентным, менее пристрастным.
Может получить более широкие полномочия и привлекается для осуществления изменений в фирме.	Имеет богатый опыт работы в других компаниях.
Постепенно приучает организацию помнить о важности психологических факторов.	Ему всегда ясна задача, не укоренен в организации, только деловые интересы, способен взглянуть на положение дел организации со стороны.

Не зависимо от того, какой консультант будет проводить работу с руководителем и организацией, встает вопрос содержания консультирования. Если еще лет десять назад консультанты внедряли рациональные схемы принятия решений в практику организаций, обсуждали вопросы мотивирования и стимулирования, обучали коммуникациям, то в настоящее время востребован иной содержательный подход, а именно – эмоциональный коучинг, или управление эмоциями, принятие своих эмоций, чуткость к ним, использование собственных эмоций для достижения профессионального результата. Смена направления консультирова-

⁵⁴ Психология менеджмента / под ред. Г. С. Никифорова. СПб.: Питер, 2004.

ния объясняется тем, что базой для социальной компетентности руководителя являются его переживания, чувства, эмоции, и если изменения на этом уровне не происходит, то и не будет долгим эффект от любых предлагаемых и внедренных в практику организации рекомендаций консультанта.

В бизнесе успех менеджера зависит в первую очередь от понимания того, что влияет на его действия и ментальные реакции, а затем – от умения интерпретировать поступки других. Только тот руководитель, который научился мастерски управлять своими эмоциями, сможет освоить практику эффективного управления.

Раньше термин «управление собой» считался синонимом самоконтроля и подавления своих эмоций. Однако когда разговор шел об умении управлять своими эмоциями, выражение «управление собой» обычно употребляли при желании подчеркнуть «выбор» человека. Действительно, английское слово *intelligent* (аналог «компетентность») происходит от корней *«legere»*, означающего «выбор», и *«inter»* – «между». Умеющий управлять своими эмоциями человек может оценить ситуацию с различных позиций и увидеть варианты реакций на нее.

Таким образом, управление собой – это умение человека выбрать среди широкого спектра возможных в данный момент эмоций ту единственную, которая поможет ему эффективно работать и взаимодействовать с людьми. Выбор, наиболее способствующий креативности и максимальной эффективности, – чувствовать себя хорошо. Но обычно попытка предложить корпорации помочь всем своим сотрудникам чувствовать себя хорошо вызывает одни насмешки.

Все же, в соответствии с открытиями Д. Гоулмена в области нейропсихологии мозга, важнейшая цель, к которой мы должны стремиться, – счастье. Когда человек испытывает удовольствие, его кровь начинает свободно циркулировать в мозге, а это способствует творческим процессам и помогает сосредоточиться на работе. Вещество серотонин, выделяющееся, когда человек чувствует радость, приводит в действие наиболее высокий уровень ментальной активности. Мы учимся лучше всего, когда нам весело. Мы чувствуем прилив сил, когда мы счастливы. Мы мобилизуем весь

свой потенциал, а после больше всего нам хочется, чтобы обстоятельства, сделавшие нас счастливыми, повторились снова и снова.

Все остальные эмоции – страх, злость, подавленность, разочарование, обида, даже удовлетворенность – уменьшают скорость кровообращения и замедляют обмен веществ. Все это негативно влияет на способность думать. Мы можем увидеть всего несколько возможностей выбора. У нас получается сосредоточиться только на чем-нибудь одном. Очень редко кому удастся задействовать силу счастья при неблагоприятных условиях. Большинство людей не умеют справляться со стрессом, и тогда неблагоприятная обстановка парализует их мозг, креативный центр которого переполняется страхом. Мы можем попытаться работать, чувствуя страх или злость, но возможности нашего мозга катастрофически уменьшаются, вместо того чтобы увеличиваться.

Работа мозга может оставаться напряженной, если он часто получает адреналин либо такие химические вещества, как кофеин. Но со временем отдыха начинает просить и тело. И если мы не отдохнем, наш организм все равно добьется перерыва в работе – мы заболеем.

Пытаясь отрицать чувства, человек тем самым только заглушает свои позитивные эмоции, в том числе счастье и страсть. Вследствие этого эмоции страха, разочарования и злости, блокирующие творческие процессы и уменьшающие продуктивность, становятся для нас привычными.

Так почему же счастье не стало до сих пор частью стратегического плана? Часто руководители компаний заявляют, что работа – не место для развлечений. Они заблуждаются, убеждая себя и других, что офис – территория «без эмоций». Они также не понимают, что подавление и рационализация эмоций – не то же самое, что их отсутствие. Это значит лишь, что человек с помощью своего разума заставляет себя не чувствовать эмоцию, которая появляется в данный момент.

Человек постоянно испытывает те или иные эмоции. Если мы начинаем отрицать их существование, мы теряем доступ к информации, сообщаемой ими. Подобные сведения редко бывают доступны вне конкретной ситуации. Если вы прислушиваетесь к определен-

ной эмоции в данный момент, вы сможете определить ее источник и выбрать нужную реакцию. У вас не получится обратиться к эмоциональным сведениям постфактум, они будут уже потеряны в огромном потоке информации, проходящей через ваше сознание.

Раньше или позже подавленные эмоции все равно найдут выход. И тогда информация, которая могла когда-то быть нам полезной, исказит наше восприятие сложившейся ситуации. Мы начнем злиться и раздражаться, обвинять во всех своих неудачах других людей и обстоятельства или же заниматься самобичеванием. Естественно, все это только подорвет наши силы и испортит здоровье.

Не лучше ли дать выход своим эмоциям и выяснить, как они воздействуют на вас?

Знание информации, предоставленной эмоциями, влияет на уровень трудоспособности, на взаимоотношения, здоровье, удовлетворенность работой и в конечном счете на то, довольны ли вы своей жизнью.

Это не значит, что на работе каждому нужно выражать все свои эмоции. Это всего лишь означает, что сотруднику и руководителю нужно допускать возможность их существования. Тогда они смогут научиться определять, почему появляются эмоции, и осознанно выбирать способ дальнейшего действия.

Чтобы стать эмоционально компетентным, руководителю необходимо:

- заниматься техниками, которые помогут ему жить настоящим моментом;
- идентифицировать свои эмоции;
- определять источник эмоций;
- уметь выбрать наиболее подходящий тип реакции.

Работоспособность руководителя непосредственно зависит от уровня его уверенности и энергичности. Следовательно, все его усилия, направленные на увеличение личностного роста и уменьшение напряжения, будут также влиять на умение действовать, руководствуясь эмоциональной компетентностью.

Учитывая все это, мы можем выделить следующие четыре компетенции, необходимые руководителю:

- 1) личностные установки: уверенность и способность;
- 2) внимание;
- 3) идентификация эмоций;
- 4) способность делать выбор.

Личностные установки: уверенность и способность – данная компетенция предполагает, что руководитель

- обладает сильным чувством цели;
- имеет собственное видение настоящего и будущего;
- достигает целей с помощью рационального использования приоритетов;
- умеет набраться мужества и подвергнуть сомнению свои предположения, ход мыслей, привычные модели поведения.

Внимание как компетентность – это умение сосредоточить все свои чувства на настоящем моменте. Всякий раз, когда человек понимает, что погружается в прошлое, пугается будущего или беспокоится о том, что окружающие подумают о нем, он можете изменить свой настрой с помощью следующих четырех ступеней:

- a) расслабление;
- b) освобождение;
- c) обращение к внутреннему «я»;
- d) фокусирование.

Техники работы с руководителями на данном этапе предполагают соблюдение четырех правил, которые помогут освободиться от давления разрушающих мыслей:

1. Сфокусируйтесь на том, что вам подвластно.

Если вы фокусируете свои силы на том, что не можете контролировать, например на стиле работы других, на состоянии экономики, на порядке вещей, у вас остается слишком мало энергии для творчества. Лучше сконцентрируйтесь на том, что вам подвластно: заботьтесь о себе, занимайтесь привлекательными для вас вещами, открывайте для себя новые перспективы развития. Благодаря этому вы сможете контролировать ситуацию. Вы станете сильными.

2. Не загадывайте вперед.

Мы зависим от ожиданий, и это блокирует наши возможности. Мы заранее представляем себе различные ситуации, как бу-

дут происходить переговоры, встречи. Но вдруг наши ожидания не оправдываются. Единственный выход в этой ситуации – быть гибким, иначе мы будем «выбиты из колеи». Живите в настоящем, в постоянно меняющемся потоке событий.

3. Принимайте все с юмором.

Великолепно относиться к своей работе всерьез. Но относиться к себе лучше с юмором. Вуди Аллен сказал: «Комедия – это трагедия плюс время». Смех поможет вам не терять времени даром.

4. Не сдавайтесь.

Если у вас не получается освободиться от контроля мозга сегодня, вам удастся сделать это завтра. Вы перестраиваете работу своего сознания, обновляете свой мозг, а это займет немало времени.

Идентификация эмоций – достаточно сложно формируемая компетенция, так как «язык» эмоций неопределен и противоречив. Человеку достаточно просто сказать, что он думает, но описать свои чувства с такой же легкостью не получается. Как часто люди говорят друг другу «я тебя понимаю» или «я тебя не понимаю», хотя гораздо важнее сказать: «я чувствую, как для тебя это важно».

Для идентификации эмоций необходима самоосознанность, которая позволит понять ситуацию, определить преграды на пути и затем удалить их, понять причины переживаний других людей. Для этого необходимо останавливаться на настоящем моменте и полностью переживать его, отказаться от действий, спровоцированных первым предположением или ощущением.

Очень часто предложения консультанта по изменению поведения основываются на изменении образа мышления. «Изменив свои мысли, вы измените свое поведение» – превалирующая установка. Эта техника может успешно работать для определенных людей в некоторых ситуациях. Для остальных же в большинстве ситуаций, где задействованы сильные эмоции, необычайно сложно заставить себя думать «по-новому». Несмотря на то, что у нас может получиться активизировать различные образцы поведения в конкретный момент, только некоторые могут добиться долгосрочных изменений. Иногда мы настолько разочаровываемся в себе, что ментально практически забиваем себя и ухудшаем сложившуюся ситуацию.

Способность делать выбор – это способность оценить варианты возможных действий и предпринять их. Способность делать выбор тесно связана со способностью брать ответственность. Что это значит? В ситуации выбора руководитель оценивает не только привлекательность альтернатив, но и риски, которые они в себе несут. Эмоции, которые вы испытываете, принимая решение, могут помочь при его выборе. Если вы не знаете, какая эмоция руководит вами, вы не можете контролировать себя. Ваша первая задача – распознать эмоциональную реакцию, затем определить ее источник – что заставило ваш мозг отреагировать таким образом, – и уже после этого вы будете способны оценить варианты возможных действий и предпринять их. С этим осознанием вы становитесь свободны в своем выборе, свободными от «неуправляемых» эмоций.

Задание 1. Проанализируйте свои эмоции: перечень чувств поможет вам научиться распознавать и понимать свои эмоции.

«Эмоции» относятся к ментальным и физическим состояниям, определяемым как чувства. Очень часто вы испытываете трудности, пытаясь описать словами, что испытываете. Причина этого кроется в вашем мозге, который дезориентируется в ваших эмоциях и выдает сразу несколько реакций на одно ваше состояние. Чувства не только частично совпадают и смешиваются, существуют сотни эмоций, у каждой из них – много уровней интенсивности, так что достижение эмоциональной осознанности превращается в нелегкую задачу. И все же чем лучше вы будете разбираться в силе, формирующей ваше настроение и ментальное состояние, тем шире станут ваши возможности управлять своим поведением. Вы сможете действовать, руководствуясь возможностями, предлагаемыми настоящим моментом, вместо того чтобы реагировать, руководствуясь старыми привычками. Другими словами, вы будете совершать поступок, основываясь на своей компетенции, а не на импульсе. Благодаря этому вы добьетесь большей эффективности, продуктивности и уверенности в себе. И как только вы придете к осознанию своих эмоций и поведения, начнете намного лучше понимать, что

движет поступками людей вокруг вас. Обладая этими знаниями, вы улучшите отношения с окружающими и главное – станете счастливее. Эмоциональная компетентность играет ключевую роль в улучшении уровня жизни.

В течение двух недель постоянно носите с собой часы. В часы, указанные ниже в таблице, записывайте:

1) чем вы занимаетесь и с кем (работаете один, разговариваете со своей семьей, посещаете рабочую встречу, проводите рабочую встречу, ведете машину, обедаете с другом и т. д.) и

2) эмоцию/эмоции, которые вы испытываете в этот момент.

Перечень эмоций поможет вам идентифицировать свои чувства. Если вы спите в течение периодов, указанных в таблице, поменяйте часы так, чтобы они соответствовали расписанию. Не обязательно точно придерживаться данного графика. Намного важнее начать распознавать свои эмоции и определить, какие обстоятельства вызывают те или иные ваши реакции. Однако необходимо оценивать то, что вы чувствуете непосредственно в момент, когда ощущаете эмоцию, не полагаясь на свою память. *Эмоциональная компетентность – это искусство идентифицировать свои чувства в момент, когда вы их испытываете, и в результате лучше понимать свое поведение и рационально выбирать свои реакции.*

Запомните: вы стараетесь понять свои чувства. Вам не нужно менять их. Они не могут быть «правильными» или «неправильными». Следовательно, в первую очередь необходима честность. Одного осознания эмоций может быть достаточно для того, чтобы рассеять или увеличить эмоциональную реакцию. Вы можете обнаружить, что со временем интенсивность определенных настроений уменьшается, а сила других – к счастью, приятных – ощущений увеличивается. Вот почему эмоциональная компетентность помогает нам во всех аспектах личностного роста.

Перечень эмоций	
Злость	Потерянность
Гнев	Дезориентация
Возмущение	Бессвязность
Ненависть	Ощущение ловушки
Обида	Одиночество
Сердитость	Изолированность
Досада	Грусть
Раздражение	Горе
Мстительность	Угнетенность
Оскорбленность	Мрачность
Воинственность	Отчаяние
Бунтарство	Депрессия
Соппротивление	Опущошенность
Зависть	Беспомощность
Надменность	Слабость
Неповиновение	Ранимость
Презрительность	Угрюмость
Отвращение	Серьезность
Подавленность	Подавленность
Уязвленность	Разочарование
Подозрительность	Боль
Циничность	Отсталость
Настороженность	Застенчивость
Озабоченность	Чувство отсутствия к вам любви
Тревожность	Покинутость
Страх	Болезненность
Нервозность	Нелюдимость
Трепет	Удрученность
Обеспокоенность	Усталость
Испуг	Глупость
Тревога	Апатия
Волнение	Самодовольство
Стресс	Скука
Боязнь	Истощение
Ужас	Расстройство
Подверженность навязчивой идее	Упадок сил
Ощущение угрозы	Сварливость
Ошеломленность	Нетерпеливость
Опасение	Вспыльчивость

Уныние	Тоска
Ощущение тупика	Хандра
Запутанность	Стыд
Ущемленность	Униженность
Смущение	Безобидность
Стыд	Мечтательность
Неудобство	Очарование
Вина	Оцененность по достоинству
Сожаление	Признательность
Укоры совести	Надежда
Рефлексия	Заинтересованность
Скорбь	Заинтригованность
Отчужденность	Увлеченность
Неловкость	Оживленность
Удивление	Живость
Шок	Спокойствие
Поражение	Удовлетворенность
Остолбенение	Облегчение
Изумление	Мирность
Потрясение	Расслабленность
Впечатленность	Довольство
Сильное желание	Комфорт
Энтузиазм	Сдержанность
Взволнованность	Восприимчивость
Возбужденность	Прощение
Страстное желание	Принятие
Помешательство	Ощущение, что вас любят
Эйфория	Безмятежность
Трепет	Расположение
Дух соперничества	Обожание
Твердая уверенность	Восхищение
Решимость	Благоговение
Уверенность в себе	Любовь
Дерзость	Привязанность
Готовность	Безопасность
Оптимизм	Уважение
Удовлетворенность	Дружелюбие
Гордость	Симпатия
Излишняя сентиментальность	Сочувствие
Счастье	Нежность

Радость	Великодушие
Блаженство	Другие: (запишите те эмоции, которых, по вашему мнению, не хватает в списке)
Забавность	
Восхищение	
Триумф	
Удачливость	
Удовольствие	

Оценка эмоций							
Неделя 1	Пон.	Вт.	Ср.	Чт.	Пт.	Сб.	Вскр.
7.00							
Действие							
Чувство							
11.00							
Действие							
Чувство							
15.00							
Действие							
Чувство							
21.00							
Действие							
Чувство							

3.2. Модерация конфликтов в организации

Любая компетенция основана на осознаваемых или неосознаваемых технологиях. В области межличностного внутригруппового взаимодействия – в том числе и в рамках организации – тоже существуют эффективные технологии прояснения и разрешения конфликтов, которые с успехом могут быть использованы как непосредственными участниками конфликта, так и профессиональными конфликтологами или организационными психологами. Практика применения этих методов убедительно показывает, что даже в самых сложных ситуациях обострения межличностных или межгрупповых отношений возможно найти решение, удовлетворяющее всех, и прийти к сотрудничеству и примирению конфликтующих сторон. Речь идет о методах модерации конфликтов, позволяющих преодолеть межличностные и межгрупповые конфликты в организациях и использовать их

энергию для развития отдельных сотрудников и подразделений и организации в целом.

Все время, что существуют люди, они ссорятся друг с другом. Конфликты не обходятся без выяснений отношений «на повышенных тонах», взаимных упреков, ярких эмоций, открытых угроз, изощренных манипуляций и других тактик воздействия на противника, являющихся признаками конфликтной ситуации. Очень часто конфликтующие стороны не в состоянии разрешить конфликт собственными силами. Поддаваясь эмоциям, они скорее разжигают его еще больше, вовлекают в него других людей и превращают конфликт в войну.

Человек, занимающий нейтральную позицию, напротив, может помочь разрешить конфликт и найти конструктивное решение. Часто он оказывает позитивное воздействие уже только благодаря своему присутствию. С помощью направленных интервенций посредник может помочь конфликтующим сторонам сделать коммуникацию между ними более конструктивной, аргументацию – более содержательной, а само взаимодействие – менее эмоциональным, так что обе стороны могут слышать и воспринимать друг друга.

Обычно участники конфликта видят ситуацию односторонне и не готовы понять другую точку зрения. Когда конфликтующие партнеры получают возможность спокойно и без взаимных оскорблений описать свое видение ситуации, часто открываются перспективы для решения проблемы. Третья сторона может инициировать изменение угла зрения на проблему. Это является центральной функцией посредничества. Посредник – не третейский судья, который выносит справедливый приговор, и не эксперт, заслушивающий оппонентов и предлагающий им свое решение их проблемы. Он выступает в роли медиатора или модератора, который последовательно проясняет субъективные и объективные основания конфликтной ситуации и помогает конфликтующим сторонам **самостоятельно** найти решение конфликта. Управление конфликтом с привлечением нейтральной стороны способствует превращению рабочих групп в команды,

развитию существующей команды и формированию культуры эффективного сотрудничества в организации в целом.

В чем заключается деятельность модератора? Основой для всех определений модерации является решаемая в ходе модерации задача: модератор задает *структуру* обсуждения и разрешения конфликтной ситуации. Но какую? Как должна протекать модерация, чтобы быть успешной? Что именно делает модератор?

Для ответов на эти вопросы Александр Редлих опросил большое количество профессионалов в области разрешения конфликтов⁵⁵. Участники опроса рассказывали о трудностях, с которыми они сталкиваются в ходе работы с конфликтом. На основе результатов опроса он выделил шесть критических зон в процессе разрешения конфликта и разработал обобщенную модель модерации конфликта. А. Редлих рассматривает модерацию конфликта как «путешествие по пересеченной местности»: «путешественникам» угрожают различные опасности, которые знакомы опытному модератору и могут быть преодолены участниками конфликта с его помощью. Модератор выступает в роли своеобразного проводника по «местности конфликта».

В начале пути модератор попадает в более или менее густой **туман ложных представлений** заказчиков модерации. В роли заказчиков могут выступать топ-менеджеры компании, руководители подразделений или их сотрудники. Сотрудники часто хотят «чего-то», что приведет к установлению в их подразделении более благоприятного климата. Они ждут, что модератор научит *других* членов группы – других сотрудников – вести себя более доброжелательно, более открыто, более честно, более конструктивно – как угодно, но обязательно лучше, чем прежде. Руководитель рассчитывает на то, что модерация избавит его от необходимости выполнять неприятную для него задачу – прямо сказать некоторым сотрудникам, что именно они должны исправить в своем поведении. Вышестоящее начальство ожидает более высоких результатов работы подразделения. Иногда они надеются, что модератор разберется в конфликте («Выясните,

⁵⁵ Редлих А., Миронов Е. Модерация конфликтов в организации. СПб.: Речь, 2009. 240 с.

в чем причина!») и предложит оптимальное решение («Вы же профессионал и должны знать выход из этой ситуации!») или, как судья, примет за них решение, которое приведет к окончанию конфликта («Определите, кто прав, и восстановите нормальную работу!»). Эти представления в большинстве своем столь же расплывчаты, сколь и нереалистичны. Чтобы рассеять этот туман ошибочных представлений, непосредственно перед началом модерации конфликта следует достичь ясной, пусть предварительной, договоренности с тем, кто финансирует модерацию, – финансистом «путешествия». Чаще всего в качестве такого финансиста выступает один из топ-менеджеров компании, иногда – руководитель подразделения. Предварительное обсуждение направлено на то, чтобы выявить расплывчатые представления руководителя и по возможности помочь ему уточнить их. Если заказчик имеет четкие представления о цели модерации, необходимо разъяснить ему, что сотрудники также должны участвовать в обсуждении, чтобы выявить возможные расхождения между его целями и целями сотрудников. Кроме того, в процессе такого обсуждения проясняются организационные условия дальнейшей работы.

Очень часто лишь с большим трудом удастся объяснить заказчику, что межличностный конфликт не может быть разрешен извне как техническая или юридическая проблема, что он нуждается в активном участии всех заинтересованных сторон, которые должны суметь подвергнуть сомнению свою точку зрения, скорректировать или изменить ее и найти *решение конфликта*. Вполне возможно, что в ходе обсуждения задания на модерацию ему придется пересмотреть свои первоначальные представления и понять, что он сам «внес посильный вклад» в развитие конфликта и поэтому должен принимать участие в его разрешении. Таким образом, профессиональному модератору конфликтов вначале следует четко сформулировать заказ на модерацию: прояснить представления заказчика о цели модерации (задать «направление»), определить свои функции и функции других участников конфликта (зафиксировать «роли») и договориться о времени, помещении, объеме и стоимости модерации (определить «усло-

вия», или «рамки»). Проясняя направление, роли и рамки, модератор рассеивает туман ложных представлений.

Как показывает опыт, после этого он встречается с членами группы, в которой произошел конфликт, и неожиданно оказывается в **эмоциональной пустыне**. Участники ведут себя осторожно, отстраненно, закрыто. Мысли каждого можно понять: «К нам пригласили "специалиста" по конфликтам. Да, неприятная ситуация... Как он будет вести себя по отношению ко мне? Станет ли он заставлять нас обсуждать ситуацию? Что будет со мной после обсуждения? Смогу ли я сдержаться и не сказать лишнего? Сумеет ли мы сдержаться или все снова закончится скандалом? Не станет ли все еще хуже? Не рассоримся ли мы окончательно?»

В подобной ситуации многие люди, чтобы скрыть свои чувства, прячутся за фасадом безразличия. Если все члены группы в начале модерации реагируют таким образом, то их чувства и отношение к происходящему распознать довольно трудно. В такой ситуации контакт между ними и модератором весьма проблематичен. Начиная работать над разрешением конфликта в этот момент, модератор рискует недооценить опасность того, что эмоциональные и межличностные аспекты взаимодействия в группе засохнут в этой *пустыне фасадов*: участники будут много говорить и мало чувствовать – «забалтывать ситуацию». Иными словами, контакт не состоится, правда останется невысказанной, обсуждение станет формальным.

Поэтому большинство модераторов начинают проработку конфликта с тщательного выстраивания контакта с каждым членом группы и налаживания конструктивных рабочих взаимоотношений между всеми участниками. Это можно сделать, например, с помощью «круга знакомства», в котором каждый участник представляет себя и вступает в небольшой диалог с модератором. Тем самым модератор раскрывает перед участниками свой стиль модерации и в то же время знакомится с ожиданиями и опасениями всех членов группы. При этом большинство модераторов своим поведением демонстрируют *модель* открытой коммуникации, честно выражая свои ожидания, опасения и интерес к каждому участнику. Задача первого этапа модерации конфликта заключа-

ется в *формировании межличностного контакта и доверительной атмосферы*, способствующей аутентичному поведению. Без этого не следует приступать к решению проблемы. При этом поведение модератора должно быть адекватным ситуации, искренним, а не наигранно-доброжелательным.

Преодолев «туман ложных представлений» и «пустыню фасадов», модератор продолжает свое «путешествие». Установление контакта способствует росту доверия в группе. Постепенно члены группы начинают говорить более открыто. Некоторые из них высказывают мнения о причинах конфликта. Однако тут же находится участник, который заявляет о своем несогласии: «Это не так. Все было совсем иначе!» Сначала следует один контраргумент, потом другой, высказывается третья точка зрения, затем подключаются «посредники» между ними. Все снова оказываются в центре конфликта и вязнут в нем, словно в болоте. Любая попытка обсудить конфликт приводит к тому, что они вязнут еще глубже. Именно здесь участников подстерегает **болото неясных целей**, угрожающее поглотить все их благие намерения.

На этом этапе профессионалы советуют модератору собрать и обсудить со всеми (без исключений!) членами группы все темы конфликта и возможные дальнейшие действия. При этом следует избегать обсуждения абстрактных тем (например, «улучшение сотрудничества») и, напротив, нужно прояснять лежащие в основе конфликта противоречия, описывая их конкретно и ясно (например: «Обмен информацией между складом и отделом продаж недостаточен. Отношения сотрудников обоих подразделений напряжены до предела. С момента последнего открытого выяснения отношений между ними существует абсолютная информационная блокада»).

Допустим, что мы преодолели это «болото» и все темы конфликта определены и конкретизированы. Кроме того, достигнута договоренность о том, что все участники готовы работать над дальнейшим прояснением ситуации и поиском решения по определенной схеме и с помощью модератора. Именно в этот момент наступает стадия разрешения конфликта. Как правило, при этом речь идет о противоречии, о противопоставлении *двух* позиций,

которые часто отстаиваются также двумя людьми («протагонистами»). Первый из них решительно захватывает инициативу и начинает представлять свою точку зрения. Он хотел бы покончить с неприятной ситуацией *одним* махом. Он тщательно подготовился и приводит один убедительный аргумент за другим, параллельно с этим в неявной форме посылая сообщение о своем отношении к оппоненту: «Только полный идиот не способен принять эту аргументацию». Оппонент, конечно же, не может позволить себе не отреагировать на это. Как только его «противник» делает паузу, чтобы «набрать в легкие побольше воздуха», он тут же включается и начинает приводить свои аргументы, мимоходом подчеркивая, что, «собственно говоря, каждый здравомыслящий человек должен был бы согласиться именно с моим ходом рассуждений». Не успевает он завершить свою пламенную речь, как его перебивают и обвиняют в искажении фактов, допущенном «либо сознательно, либо по причине недалекости ума». При этом именно тот, кто перебил оппонента, начинает жаловаться, что его «противник» вместо предоставления объективной информации демонстрирует только чрезмерные эмоции и что «это абсолютно недопустимо, когда не дают договорить свою мысль до конца». Одним словом, прежде чем модератор поймет хотя бы некоторые из приведенных аргументов, два «бойцовых петуха» успевают заклевать друг друга до такой степени, что их уже не разнять. Так все оказываются в гуще **зарослей аргументов** и обвинений, из которых не видно выхода.

Модераторы начинают работать на данном этапе над четким разграничением позиций сторон. Они предоставляют протагонистам и другим членам группы возможность один раз таким образом описать *свою* точку зрения, чтобы она стала понятна всем остальным. Сначала внимательно выслушивается одна сторона, затем другая. Обеим сторонам при этом дают понять, что речь идет только о *понимании и прояснении точек зрения*, а не об их оценке или принятии решения. С помощью такого прояснения и обсуждения позиций и аргументов сторон удастся прорубить тропинку в зарослях аргументов и опасность заблудиться существенно уменьшается.

Как только позиции становятся предельно ясны, нередко случается, что конфликт исчезает «сам по себе». Участники воспринимают такое прояснение конфликта как решение, словно произошло высвобождение из запутанных зарослей обстоятельств и взаимного непонимания.

Однако часто после успешного прояснения ситуации и установления (или восстановления) хороших отношений противоречие интересов все же остается. Сложившуюся ситуацию оппоненты могли бы описать примерно так: «Хотя сейчас я уже лучше понимаю другую сторону, я все же хотел бы... (...не идти на уступки, отстаивать свои интересы, избежать негативных для меня последствий и т. д.)». Иногда участники настолько жестко придерживаются своих позиций, что модерация наталкивается на **горы упрямства**. Все аргументы уже прозвучали, мотивы и интересы друг друга понятны, и все же никто не хочет уступать.

Помехой является и то, что теперь ни один участник не хочет снова оказаться в конфликтной ситуации, которая в результате процесса тщательного прояснения конфликта лишилась эмоционального накала. Тем более что возникает ощущение улучшения отношений. Иногда группа участников оказывает неявное давление на конфликтующие стороны, чтобы они пришли к компромиссу, лишь бы только не ссориться, — однако все чувствуют, что «ложки нашлись, а осадок остался» и что это был не самый удачный компромисс.

Но именно в этот момент возникает следующая задача процесса модерации, цель которой сдвинуть с мертвой точки теперь уже лишенные сильных эмоций, но все еще непримиримые позиции. Необходимо найти и детально обсудить новые возможные варианты решения проблемы. Горы упрямства можно преодолеть с помощью методов, развивающих креативность сторон. Например, с помощью метода мозгового штурма. При этом модератор может либо провести его совместно со всеми сторонами, либо предоставить сторонам возможность самостоятельно сформулировать пути решения, которые затем будут предложены другой стороне. В любом случае на данном этапе модератор приглашает оппонентов к креативному поиску решений. Затраченные при этом усилия окупаются тем, что первоначально жесткие позиции становятся более

гибкими и дают возможность найти решение и достичь соглашения, приемлемого для всех сторон конфликта.

Некоторые модераторы на этом свою задачу считают выполненной. Отношения прояснены, решение содержательной проблемы найдено, правила взаимодействия и реализации решения определены. Однако после того как участники спланировали дальнейшие действия и приступили к реализации плана, возникает угроза оказаться на **равнине бездействия**. В первые же дни после завершения модерации конфликта участники ощутят на себе «великую силу рутины», которая легко превращает «благие намерения» в старые привычки. Многое запланировано, но ничего не происходит: никто ничего не делает, нет никаких последствий принятых решений и составленных планов. Поэтому модератору нужно помочь членам группы сформулировать и преодолеть трудности, которые могут возникнуть при исполнении принятых решений и реализации плана разрешения конфликта. Таким образом, завершающим этапом «путешествия по пересеченной местности» конфликта должен стать последовательный анализ возможных препятствий и составление плана действий участников по их преодолению. К сожалению, на практике большинство модераторов пренебрегает этим. Пересечение этого «участка местности» начинается с поиска ответа на вопрос: «Если что-то пойдет не так, как мы узнаем об этом?». Группа сумеет достичь своей цели, если она с помощью модератора разработает систему обнаружения и предупреждения препятствий («На основании каких признаков можно заранее обнаружить появление препятствия?») и план действий по их преодолению («Что делать, если препятствие все же возникнет?»).

Только после разработки системы предупреждения препятствий и плана поддержки изменений можно говорить об окончании модерации конфликта, которая завершается подведением итогов, включающим ретроспективный анализ процесса модерации и прогноз дальнейшего развития ситуации.

Задание 2. Ниже приведена конфликтная ситуация, возникшая в торговой организации. Внимательно прочитайте описание ситуации и предложите пошаговый план работы с участниками конфликта и руководством организации.

Фирма «Димм», занимающаяся продажей компьютерной и оргтехники, за последнее время открыла несколько филиалов в городах области и ближайших соседних регионах. Продажи в филиалах компании были организованы по системе кросс-док: открытие филиалов в разветвленной торговой сети, охватывающей большинство магазинов и торговых точек города. После сбора торговыми представителями заказов магазинов по прайс-листу происходит их обработка в офисе филиала и пересылка в электронном виде в головной офис компании. В головном офисе заказы филиалов преобразуются в накладные и поступают на склад. В ночное время склад отбирает заказы клиентов филиалов компании и осуществляет их загрузку в машины. После этого загруженные машины отправляются в филиалы и доставляют товар клиентам.

Применение системы кросс-док оправдывалось экономически, поскольку позволяло увеличить товарооборот за счет региональных клиентов, причем открытие филиалов не требовало оборудования там складских помещений, не влекло за собой значительного увеличения товарных остатков, делало ненужным дополнительный складской, ревизорский, охранный персонал и т. п. Однако при всех своих преимуществах это административно-управленческое решение требовало очень серьезной организации и было чревато серьезными проблемами. Поскольку система кросс-док опробовалась впервые, трудно было избежать «узких мест» в работе.

Возникли трудности с распечаткой и продвижением накладных, оформлением сертификатов и качественных удостоверений, оперативным сбором и проверкой заказов, правильной и аккуратной загрузкой их в машину, поисками надежных и недорогих посредников в доставке товара в филиалы, дополнительной оплатой за работу в ночную смену и сверхурочных и т. д. Большинство из этих проблем удалось решить быстро за счет гибкости администрации, набора дополнительных сотрудников и профессионализма работников отдела товародвижения. Однако другая часть трудностей не была решена так быстро.

Первые недели работы показали, что основная нагрузка по работе с филиалами в компании легла на два подразделения: склад, являвшийся структурным подразделением отдела това-

родвижения, и торговый зал (операторы, выбивавшие накладные), являвшийся структурным подразделением отдела продаж. Работа торгового зала и склада с кросс-доками происходила в ночное время, когда управляющие отделами товародвижения и сбыта, естественно, не могли присутствовать на рабочих местах и оперативно решать возникающие проблемы. В результате во многих случаях для решения возникших вопросов приходилось звонить в ночное время руководителям отделов или же оставлять их решение до утра. Все это не могло не сказаться отрицательно на производительности труда, много рабочего времени терялось на бесконечные согласования и споры. На этом фоне между работниками склада и менеджерами по продажам начались трения, которые вскоре вылились в конфликтную ситуацию.

В частности, персонал склада с увеличением объема продаж часто не успевал вовремя отобрать заказы и отправить их в филиалы. График отгрузки кросс-доков срывался, ночная смена склада была вынуждена работать сверхурочно. Обстановка в коллективе накалялась, поскольку нередко руководство несправедливо обвиняло работников склада в нерасторопности.

Главной причиной срыва графика отгрузок склад считал неудовлетворительную работу торгового зала, который не обеспечивал бесперебойного и своевременного поступления накладных на склад. Это приводило к тому, что первую половины ночи смена работала не в полную силу, а иногда и простаивала, а на вторую половину ложилась основная нагрузка. В результате смена не успевала вовремя собрать и отправить все заказы и оставалась до 10, 12 и даже до 13 часов.

Торговый зал, в свою очередь, объяснял сбой в оформлении накладных техническими трудностями (плохая работа электронной почты, компьютеров, принтеров и т. д.). Кроме того, коллектив торгового зала считал, что склад не имеет права вмешиваться в их работу (торопить, напоминать, требовать и т. п.), поскольку они относятся к другому структурному подразделению (отдел продаж) и не подотчетны складу. По их мнению, вмешательство в дело «не специалистов» только затягивало процесс оформления

накладных и их советы и предложения были совершенно непрофессиональны и неуместны.

Возникшая конфликтная ситуация явилась серьезной проблемой для фирмы «Димм». Анализ проблемы показал, что конфликт изначально является вполне предметным и функциональным, то есть, по сути, способствует принятию обоснованных решений и развитию взаимодействия между структурными подразделениями фирмы. Если к нему отнестись серьезно и разобрать взаимные претензии, то вполне можно разработать правильную стратегию управления, которая позволит увеличить производительность труда этих отделов. Персонал и торгового зала, и склада в абсолютном большинстве болел за дело, хотя у них и наблюдались значительные различия в понимании целей, задач и вариантов их решения.

Однако в случае игнорирования проблемы она имела вполне реальные шансы приобрести элементы деструктивности и беспредметности. Накопление отрицательных эмоций, обид, враждебности могло привести к обострению конфликта, в результате чего конфликтное взаимодействие стало бы не средством достижения конкретного результата, а самоцелью. За сравнительно небольшой промежуток времени ранее довольно ровные отношения начали портиться, возникла взаимная раздражительность и нетерпимость.

3.3. Психологическое сопровождение системных задач организации

Психолог-консультант сопровождает организацию как систему в ситуации внедрения нововведений. Необходимость изменений признается всеми, однако сопротивление переменам в компаниях возникает. Хотя условия на рынке изменяются каждый день – новые технологии соперничают с улучшением коммуникаций, – многие компании предпочитают сохранять прежнее положение вещей. Но в наш неоднозначный век выживут только те компании, которые смогут эффективно отвечать на изменяющиеся запросы окружения. Как корпоративные лидеры могут заранее запустить процесс перемен в компании? Как они могут провести их максимально эффективно? Как они могут применить в условиях компании то, что известно о динамике персональных

изменений? Эти вопросы являются основными в настоящее время, когда изменения стали скорее правилом, чем исключением для тех, кто старается выжить и преуспеть в мире бизнеса.

Даже если руководитель организации говорит о своей вере в ценность перемен, он может это только декларировать. Руководители хотят, чтобы изменились *другие*, но не хотят меняться *сами*. Сотрудники и руководство организации не то что не хотят перемен, они озадачены ими. Многие люди *хотят* измениться, но не знают *как*. Им нужна помощь, чтобы управлять процессом перемен и отказаться от старых стереотипов и установок. Для людей в организации самое сложное не признать новые идеи, а позабыть старые.

Из-за того, что старые идеи долго умирают, важно, чтобы каждая попытка изменить что-то – в человеке или компании – была познавательной и эмоциональной; другими словами, люди должны захотеть этого и умом и сердцем. Умом они должны понимать, какие преимущества принесут перемены, но понимания недостаточно. Их это должно затрагивать и эмоционально.

Показателем готовности к переменам является желание человека «расширить» свой вкус. Каждый, кто смело пробует новую еду, готов экспериментировать с иностранной кухней, легко пойдет на перемены.

Таким образом, проблема состоит в том, чтобы найти способ пробудить желание (или готовность) попробовать. Так обычно ставит перед собой задачу организационный консультант. Это одинаково верно и для человека, и для компании. Многие психологи, изучающие организации, считают, что изменения в компаниях заложены в процессе индивидуальных перемен. Они говорят о том, что, поскольку компания состоит из людей, успешная реализация изменений в организации зависит от понимания реакций человека на этот процесс.

Процесс перемен человека и компании включает пять необходимых составляющих (пять С): *беспокойство, конфронтацию, прояснение, кристаллизацию и изменение*.

Беспокойство. Исследования людей, прошедших через значительные внутренние изменения, подтверждают, что большое

количество негативных эмоций (тревога, гнев, печаль или разочарование) проявляется в период перед изменениями, которому обычно предшествует один из факторов, вызывающих стресс. Эти негативные эмоции позволяют человеку понять, к каким губительным последствиям может привести существующее дисфункциональное поведение, если его не изменить, и делают положение вещей все более невыносимым.

Когда человек понимает, что неудачные дни превращаются в годы, другими словами, что периодическое недовольство стало постоянным несчастьем, он больше не может отрицать того, что надо что-то изменить в сложившейся ситуации. С этой точки зрения каждое новое беспокойство является частью общей закономерности несчастья. Жалобы сливаются в одно логическое целое. Многие люди на этой стадии наконец могут понять, что с ними происходит. Они ясно видят, что ни время, ни небольшие изменения в поведении не улучшат ситуацию, – она может стать только хуже, если не предпринять что-то радикальное.

Но даже понимание того, что необходимы радикальные меры, не всегда заставляет людей действовать. Однако это запускает работу ума, и люди начинают рассматривать возможные варианты изменения неблагоприятной ситуации. Совершив переход от отрицания к начальному пониманию, что не все благополучно, они могут провести переоценку.

Конфронтация. Осознание необходимости перемен – это первый шаг, но сам по себе он не гарантирует действия. Людям нужен толчок, столкновение в виде того, что можно назвать «решающим событием». Хотя мы считаем, что конфронтация всегда очевидна, «решающее событие», которое инициирует изменения, понимается как переломное только впоследствии.

Образ последней капли очень подходит в качестве примера, потому что показывает, что если человек подготовлен – но еще не готов – сделать решительный шаг, событие, которое послужит толчком, может быть незначительным: последняя капля (одна среди многих), которая проясняет все. Из своего опыта скажем, что, хотя важное событие и может стать «решающим», «решающее событие»

часто бывает незначительным происшествием, которое становится «решающим» просто потому, что оно заставляет недовольного человека предпринять давно откладываемый шаг, т. е. становится катализатором процесса перемен независимо от того, выглядит оно важным или незначительным для стороннего наблюдателя.

Решающее событие часто связано с чем-то важным для недовольного человека. Решающее событие может быть своего рода «защитной памятью»: хотя происшествие может показаться обычным, оно является показателем для целого ряда происшествий, символизирующих переживаемую проблему. Хотя с *объективной* точки зрения оно незначительно, *субъективно* оно значимо, так как обращает внимание на проблему, существовавшую долгое время. Оно предшествует моменту озарения и приводит к переоценке истории жизни человека.

На этом этапе люди готовы к действию. Их сопротивление ослабевает. Они по-новому понимают ситуацию и видят новые возможности, тогда как до этого они испытывали только беспомощность и безнадежность. Их эмоциональная энергия теперь направлена не на «проблемы» прошлого (например, дисфункциональное поведение), а на вопросы настоящего и будущего. Они как бы подняли большой вес и теперь готовы к более конструктивному будущему.

Прояснение. Перемены настолько сложны, что даже с лучшими намерениями люди вряд ли справятся в одиночку. Поэтому третий шаг на пути изменений – поделиться своими намерениями. Теперь люди готовы к личной конфронтации при прояснении своих намерений.

Сделать публичное заявление важно, потому что это удваивает импульс: оно влияет не только на самого человека, но и на его окружение. Обнародование своих намерений – возможность взглянуть и прояснить ситуацию – усиливает решимость человека и привлекает на его сторону других, служа, таким образом, поддержкой. Диалог начат, и это приведет к дальнейшему прояснению и пониманию ситуации. Если человек формулирует желание и намерен, например, бросить пить, те его знакомые, кто одобряет подобное решение, вряд ли будут предлагать ему спиртное и, скорее

всего, сделают замечание, если он начнет пить. Более того, обнаружив свое намерение, человек ставит себе ультиматум: пройти через это (чего бы ни касались перемены) или потерять лицо.

Кристаллизация. На этом этапе начинается самое сложное. Пройдя стадию прояснения, человек заложил основы для вдумчивой, детальной переоценки целей и для экспериментирования с новыми возможностями. Идеи и планы приобретают более четкие очертания. Конечная цель этого иногда болезненного внутреннего путешествия – более глубокое самопознание и новый взгляд на жизнь.

Изменение. Люди склонны больше говорить, когда дело доходит до перемен. Сколько сотен «новых страниц» так и остались не перевернутыми? Единственно верным признаком достигнутых перемен является новое отношение к жизни. Внутренняя трансформация происходит только тогда, когда появляется новый взгляд на вещи.

На каждом из перечисленных этапов взаимодействуют и сталкиваются три силы, которые поддерживают новое направление жизни человека и организации:

- защитные структуры – перемены требуют, чтобы люди ослабили защиту;
- эмоциональные реакции – честно выразили свои чувства;
- восприятие себя и других – посмотрели на себя и окружающих в реальном свете.

Среди внешних факторов, которые могут вызвать напряжение в компании, можно упомянуть конкурентов, снижающуюся прибыль, сокращение доли рынка, нехватку ресурсов, прекращение господдержки, технологические потребности и проблемы с поставщиками и покупателями. Примером внутреннего давления может служить неэффективное управление, моральные проблемы, высокая текучесть квалифицированных кадров, прогулы, трудовые конфликты (например, забастовки), усиление внутренних интриг и стычек. Все эти факторы оказывают негативное воздействие на мировосприятие людей в компании. Возникающие проблемы разрушают корпоративную культуру и влияют на процесс принятия решений.



Рис. 8. Пять составляющих процесса изменений

Процесс трансформации компании еще больше затрудняется, если речь заходит не о назревающих переменах, а о внезап-

ных. Эффективные руководители должны действовать уравновешенно, что позволит им результативно справляться с обоими видами перемен. Лидеры должны поощрять каждодневные изменения, составляющие неотъемлемую часть жизни компании; но в то же время следить за переломными моментами, которые могут совершенно изменить ход бизнеса. Как только они замечают такие моменты, они должны действовать как можно быстрее. Многие исследования показывают, что руководители высшего звена редко переживают серьезные изменения в разрушающейся компании. Внезапность оборачивается тем, что страдает человек и издержки кадрового капитала оказываются невосполнимыми. Мало кто из руководителей может одновременно внедрять и плановые, эволюционные изменения, и внезапные, революционные.

Перемены в компании происходят последовательно. Процесс начинается с ощущения дискомфорта от системы компании. Именно боль системы запускает процесс перемен. Но пойти дальше этого уровня очень сложно, потому что, как и в случае с человеком, компании приходится иметь дело с сильным сопротивлением. Сотрудники сначала могут не понять, что процесс изменений в их же интересах. Даже те, кто понимает, что не все идет удачно, могут найти сотни причин, чтобы избежать перемен. Страх, что предполагаемые выгоды изменений не окупят потраченных сил, ставит действию подсознательные преграды.

Изменения в компании проходят долго. Те, кто пережил эту трансформацию, особенно в случае серьезных изменений, проходят через несколько этапов так называемого «траура». Они последовательно проходят через *шок, недоверие (неверие), отбрасывание и понимание/принятие*.

1. Шок. Первой реакцией людей, когда они узнают, например, что их компанию поглотила другая или что финансовое положение настолько плохо, что неизбежны увольнения, обычно бывает шок. Этот этап характеризуется оцепенением и замешательством, люди стараются найти спасение в бездумной, обыденной работе.

2. Неверие. Затем наступает неверие. Отказываясь принимать изменившуюся ситуацию, они вспоминают прошлое и идеализируют прежний порядок вещей. Их реакция скорее пассивна, чем активна. Обостряется склонность к зависимости.

3. Отбраковка. На этом этапе происходит самоанализ и переоценка своего «я» и ситуации, которые приводят людей к пониманию проблемы и желанию преодолеть ее. В это время люди постепенно приходят к отбраковыванию старых методов и начинают экспериментировать с новыми.

4. Понимание/принятие. На этом этапе люди чаще смотрят в будущее, чем в прошлое. Так как предпринимаются шаги к улучшению ситуации, они начинают видеть и оценивать полученные преимущества. Желая сохранить и умножить эти преимущества, они продолжают придерживаться новой модели поведения, пока она не становится естественной. В результате происходит изменение их мировоззрения и принятие новой реальности

Сотрудники «оплакивают» потерю уверенности в привычном, когда в их компании происходят серьезные изменения. Кроме того, это вызывает страх, а он, в свою очередь, порождает сопротивление. Для многих людей в компании изменения связаны с потерей уверенности, которую им приносила их работа. Их пугает неизвестность, и они держатся за старые модели поведения, даже если понимают, насколько они вредны. Те, кто ждет, что им придется освоить новую работу или больше трудиться, могут бояться, что им не хватит навыков и выносливости для осуществления перемен. Некоторые могут бояться исчезновения хороших условий работы или ощущения свободы. Других же пугает, что изменения повлекут за собой потерю ответственности и власти с последующим изменением их положения. Их страшит возможная потеря статуса, прав, привилегий, которую могут принести с собой перемены. Третьи могут считать изменения осуждением их прошлой работы. Более того, перемены иногда угрожают существующим союзам, так как могут быть связаны с потерей важных контактов и друзей. Страх перед тем, что придется покинуть друзей и привычное окружение, может вызвать серьезное сопротивление. Для служащих, занимающихся бюджетом, встает вопрос неоплаемых капиталов-

ложений: они нехотя соглашаются с изменениями, влекущими за собой потерю вложений. И, наконец, люди могут сопротивляться переменам из-за сильного страха потерять работу или быть переведенными на менее квалифицированную.

Один из способов преодолеть сопротивление, которое вызывают все перечисленные страхи, состоит в том, чтобы объяснить всем, что сохранение существующего положения вещей создает больше проблем, чем прыжок в неизвестность. Если это не «сломит» сопротивление сотрудников переменам, все усилия будут напрасными. Люди должны понять всем своим существом последствия бездействия. Им надо объяснить, чего им будет стоить отказ от перемен. Другими словами, они должны почувствовать боль компании, о которой мы уже говорили.

Сопротивление трудно преодолеть. Только согласованные действия инициаторов изменений могут запустить процесс трансформации компании. Эти действия состоят в следующем.

1. Информирование сотрудников. До тех пор пока проблемы компании будут понятны лишь немногим, руководители и подчиненные останутся заложниками моделей поведения, которые, хотя и были раньше эффективными, стали со временем разрушительными. Ничего не удастся сделать, пока люди не поймут: обстоятельства изменились, надо к ним адаптироваться; то, что когда-то было рецептом успеха, стало рецептом краха, а то, что было хорошей работой (и полностью соответствовало экономическому окружению), более недееспособно. Но сдвиги в мировоззрении ключевых игроков компании даются непросто. Обычно для этого нужен сильный толчок. Положительные изменения должны убедить скептиков в том, что существующее положение вещей не может больше продолжаться и что компания не отвечает требованиям окружения.

Осознание необходимости перемен быстрее всего достигается, если люди ощущают давление и изнутри и извне. Отсутствие на рабочем месте является примером давления изнутри, а нехватка ресурсов – внешнего давления. Поскольку эти факторы с каждым днем усиливают разочарование и раздражение, их нельзя больше не замечать, и в конце концов переполняющее чувство недовольства положением вещей начинает овладевать всеми. Постепенно боль-

шинство приходит к пониманию того, что надо что-то предпринимать, иначе будущее компании окажется в опасности (это эквивалент индивидуальной кристаллизации недовольства для компании).

Так как осознание «боли» компании необходимо для любой попытки трансформировать ее, лидеры, которые хотят начать процесс перемен, должны определить проблемы, вставшие перед компанией, найти источник недомогания и четко представить себе негативные последствия неудачи. Широко применяется тактика, при которой создают своего рода «горящую платформу», т. е. обращается внимание на нежелательность существующего положения вещей. Сравнение с другими компаниями – хороший способ показать недостатки компании и их последствия. Четко описывая реальную ситуацию, руководители компании определяют существующее состояние недовольства.

Однако они должны быть осторожны, чтобы удержать недовольство на терпимом уровне, иначе, испугавшись, люди могут перестать обращать внимание на проблемы и уйдут. Чтобы обезопасить компанию от излишнего стресса, лидеры должны предоставить реальную альтернативу существующей ситуации. Необходимо создать «коллективные амбиции» – образ будущего, который поддержат все. Но этот образ должен быть реалистичным, иначе общая поддержка не превратится в общие усилия.

2. Объединение прошлого и настоящего в новом видении.

При объяснении любых перемен лидеры должны сосредоточиться на понятных, неоспоримых причинах изменений, чтобы служащие не подумали, что от традиции отказываются просто так. Чтобы еще больше обезопасить себя от этого страха, лидеры должны опираться на аспекты существующей культуры, подходящие для обновленной компании. Разрабатывая принципы преобразований, руководители вынуждены пересмотреть основные черты культуры, к которым привыкли служащие компании, и в то же время использовать положительные аспекты перемен. Они должны вызвать чувство гордости за историю компании и показать, как эта гордость может укрепить организацию на ее пути к будущему. Обращаясь к прошлым достижениям компании и открывая новые

методы работы, лидеры создают ощущение надежды – двойной подход, обеспечивающий поддержку новому начинанию.

Служащие должны понимать, что весь процесс преобразований вдохновлен проницательностью руководства и движим незыблемыми корпоративными ценностями. Они должны видеть, что его цель не только в том, чтобы построить и поддержать конкурентоспособность, но и в том, чтобы ответить на индивидуальные нужды всех вовлеченных людей. Наконец, они должны знать, что процесс перемен органичен, что существуют четко определенные параметры.

3. Создание системы, способствующей переменам.

Лидеры должны найти главных игроков, поддерживающих их новое видение будущего, и создать соответствующую структуру компании, чтобы воплотить это видение.

Важно помнить, что рядовые служащие не менее важны, чем менеджеры и перемены не могут произойти без их поддержки.

Вовлеченность в процесс служащих является ключом к успеху преобразований. Люди на всех уровнях компании, а не только на вершине, должны участвовать в нем, начиная с совместного определения проблемы. Им должны рассказать об их роли не только в процессе перемен, но и в работе будущей преобразованной компании. Им надо дать возможность развить навыки, необходимые для будущей компании. Более того, их участие на всем пути должно вознаграждаться: например, руководителям следует поощрять служащих, поддерживающих преобразования, показывая таким образом преимущества перемен.

Поддержка всех сотрудников компании быстрее возрастет, если руководители будут создавать и праздновать «маленькие победы». Разделив долгий процесс преобразований на меньшие части, можно сделать его более приятным и убедить людей в его выполнимости. Руководители должны выбирать сражения довольно значимые, но и достаточно легкие. Более того, им следует подавать пример, беря на себя ответственность в важных областях перемен. Подчиненные могут сомневаться в их словах, но не в поступках.

Однако, стремясь к маленьким победам, руководители должны установить высокий уровень ожидаемых показателей. Расширяя потенциал, предоставляя служащим возможность «расправить крылья», руководители подталкивают их принять вызов. Удачное расширение идет на пользу и компании, и людям, так как достижение целей одним порождает чувство удовлетворения у многих.

Хотя поддержка и развитие служащих лежат в основе преобразований, руководители должны быть уверены, что и структура компании «перестроена» надлежащим образом. Например, если в новой компании основное место отводится инновациям служащих, система поощрения по результатам работы тоже должна быть пересмотрена. Точно так же, если право принятия решений распределено по компании, следует изменить структуру управления.

Обобщая сказанное, выделим этапы преобразования компании.

1. Создание общего мировоззрения. На этом этапе руководители строят базу преобразований, создавая ощущение крайней необходимости, «коллективных амбиций» относительно будущего, поощряя неординарное мышление, чтобы установить диалог, справиться с тревогой на всех уровнях и развить приверженность и мотивации.

2. Изменение поведения. На втором этапе руководители снабжают полномочиями своих последователей (передавая власть и ответственность), организуют взаимодействие между подразделениями, уделяют больше внимания покупателям, проводят внутреннее и внешнее сопоставление, адаптируют структуру компании.

3. Построение отношений, полномочий и методов. На третьем этапе руководители работают над тем, чтобы дать служащим то, чего те хотят, чтобы сделать преобразование успешным, поддержать их развитие как в эмоциональном плане, так и в профессиональном. На этом этапе очень важны «маленькие победы».

4. Улучшение результатов работы компании. Когда руководители уже наслаждаются плодами своего труда, им следует много работать, чтобы поддержать изменения, приведшие к

увеличению прибыльности, сокращению расходов, увеличению доли на рынке, расширению географического охвата, повышению курса акций и участию в развитии региона, создающего общественный вклад.

Чтобы выстроить мировоззрение в соответствии с нововведениями, рассмотрим те ценности, которые обычно имеются в успешных компаниях.

- Командность. Готовность подчинить личные интересы интересам команды.

- Искренность. Честное и открытое общение, распространяющее информацию и уменьшающее секретность.

- Полномочия. Широкое делегирование власти и ответственности.

- Уважение людей. Терпимость к различиям в культуре, поле и мастерстве.

- Внимание к клиентам. Понимание потребностей рынка и удовлетворение клиентов.

- Соревновательность/желание победить. Стремление к достижениям, которое движет всеми сотрудниками.

- Предпринимательская жилка. Открытость риску и инновациям.

- Веселье. Шутливость, которая вдохновляет на творчество.

- Подотчетность. Понимание того, что для успеха компании важна нацеленность на результат.

- Постоянное развитие. Непрерывное обновление навыков и отношений.

- Открытость переменам. Желание узнать новые идеи и предложения.

- Доверие. Вера в то, что другие о вас думают и что у компании лучшие намерения.

Важно определить и обнародовать те ценности, которые являются главными для компании и ее руководства, но простая поддержка ценностей не делает их частью корпоративной культуры. Встречаются компании, чьи слоганы не значат ничего. «Мы практикуем политику открытых дверей», – говорит фирма, чьи сотрудники никогда не могут встретиться с руководством.

«Мы не казним гонца», – провозглашает компания, известная выпроваживанием сотрудников, которые задают слишком много вопросов. «Мы вознаграждаем риск», – говорит фирма, наказывающая за неудачи, даже если они привели к успеху. «Нам очень важен ваш вклад», – заявляет компания, в которой игнорируется всякое мнение, кроме мнения начальника. Задача консультанта в такой ситуации – индивидуальный коучинг руководителей организации, направленный на соответствие декларируемых и реализуемых ценностей и убеждений.

Задание 3. Приведите пример изменения реальной компании, используя указанные этапы:

1. Создание общего мировоззрения.
2. Изменение поведения.
3. Построение отношений, полномочий и методов.
4. Улучшение результатов работы компании.

Заключение

Поведение человека – совокупность осознанных, социально значимых действий, обусловленных занимаемой позицией, то есть пониманием собственных функций. Эффективное для организации поведение ее сотрудников проявляется в том, что они надежно и добросовестно исполняют свои обязанности, готовы во имя интересов дела в условиях меняющейся ситуации выходить за пределы своих непосредственных обязанностей, прилагая дополнительные усилия, проявляя активность, находят возможности для сотрудничества.

Первый подход к решению данной проблемы – подбор людей с определенными качествами, которые могут гарантировать желаемое для организации поведение ее членов. Однако данный подход имеет ограниченное применение, так как, во-первых, не всегда можно найти людей с необходимыми характеристиками, во-вторых, нет абсолютной гарантии, что они будут вести себя таким образом, как этого ожидает от них организация, и, в-третьих, требования к поведению членов организации со стороны организационного окру-

жения могут меняться со временем, входя в противоречие с теми критериями, по которым люди отбирались в организацию.

Второй подход в принципе не исключает первого и состоит в том, что организация влияет на человека, заставляя его модифицировать свое поведение в нужном для нее направлении. Данный подход возможен и основывается на том, что человек обладает способностью к научению, способен менять свое поведение на базе осознания своего предыдущего поведенческого опыта и требований, предъявляемых к его поведению со стороны организационного окружения.

Во взаимодействии с организацией человек выступает не как механизм, выполняя определенные действия, а как разумное и социальное существо, обладающее устремлениями, желаниями, эмоциями, настроением, имеющее воображение, разделяющее определенные верования и следующее определенной морали.

Поведение человека в организации определяется его собственными (личностными) чертами, влиянием условий формирования индивидуальной деятельности – особенностями группы, в которую он включен, условиями совместной деятельности, своеобразием организации и страны, в которой он работает. Соответственно возможности успешного включения человека в организационное окружение, научение поведению зависят в равной мере от характеристик как этого окружения, так и его личности.

Черты личности складываются под влиянием природных свойств, а также социальных факторов.

Любая личность характеризуется:

- общими качествами (интеллект, ум, наблюдательность, организованность, работоспособность и прочие);
- специфическими свойствами (способность к тому или иному виду деятельности);
- подготовленностью к определенному виду деятельности (в виде совокупности знаний, умений, навыков);
- направленностью (ориентированностью социальной активности, возникшей под влиянием социальных причин – интересов, стремлений, идеалов, убеждений);
- определенным складом характера;

- биологической обусловленностью особенностей (например, темперамент);
- психологическими особенностями (диапазон деятельности, который может быть общим, видовым, специальным);
- стилем работы (форма воздействия, основывающаяся на знании, опыте, эмоциях);
- динамикой психики (характеризуется силой, подвижностью, возбудимостью);
- психическим состоянием, то есть стойкими психическими явлениями, присущими человеку в течение сравнительно длительного периода (возбуждение, апатия, депрессия и прочее).

Таким образом, «Организационное поведение» – это наука о том, как люди ведут себя в организации и каким образом их поведение влияет на результаты ее работы. Организационное поведение тесно связано с организационной культурой, которая регулирует его.

Достижение поставленных перед организацией целей предполагает создание и реализацию системы управления организационным поведением. Такие системы существуют в каждой организации, но в различных формах. Наиболее эффективными считаются сознательно созданные и регулярно контролируемые и совершенствуемые системы (на основе постоянно растущей базы знания поведенческой науки).

Основная задача систем организационного поведения – идентификация важнейших человеческих и организационных факторов, влияющих на достижение организацией поставленных целей, и создание условий для эффективного управления ими. Конечные результаты обычно измеряются в соответствии с тремя основными критериями: показателями деятельности организации (например, количество и качество товаров и услуг, уровень обслуживания клиентов), степенью удовлетворенности работников трудом (низкие показатели уровня прогулов, опозданий, текучести кадров) и показателями индивидуального роста и развития (приобретение новых знаний, повышение квалификации).

Фундамент системы организационного поведения образуют основные убеждения и намерения индивидов, объединяющих

усилия для создания организации (например, собственников компании), а также менеджеров, которые в настоящее время руководят ее деятельностью. Философия организационного поведения менеджмента организации включает в себя комплекс предположений и убеждений ее руководителей и управленцев относительно реального состояния дел компании, задач ее производственной деятельности и возможной идеальной системы. Философия организационного поведения менеджера базируется на двух источниках – фактических и ценностных предпосылках. Фактические предпосылки представляют собой описательный взгляд на бытие и основываются как на исследованиях поведенческих наук, так и на нашем личном опыте. Ценностные предпосылки представляют собой желательность определенных целей и видов деятельности. Ценностные предпосылки являются вариативными убеждениями, а значит целиком находятся под нашим контролем: мы можем выбирать их, изменять их, отказываться от них. Многие организации ищут возможности идентифицировать и установить собственные ценности.

Система организационного поведения строится на основе следующих принципов:

1. *Принцип оптимальности – соотношения интра- и инфра-функций организационного поведения*: определяет пропорции между функциями, направленными на организацию системы организационного поведения (интрафункциями), и функциями организационного поведения (инфрафункциями), то есть направленностью системы на задание или людей.

2. *Принцип оптимальности соотношения управленческих ориентаций*: диктует необходимость опережения ориентации на функцию развития человеческого капитала по сравнению с функциями, направленными на стабильное развитие производства.

3. *Принцип потенциальных имитаций*: временное выбытие отдельных работников не должно прерывать осуществление каких-либо функций управления. Для этого каждый работник системы должен уметь имитировать функции вышестоящего, нижестоящего сотрудника и одного – двух работников своего уровня.

4. *Принцип экономичности*: снижение доли затрат на систему управления в общих затратах на единицу выпускаемой продукции, повышение эффективности производства. В случае если после мероприятий по совершенствованию системы организационного поведения увеличились затраты на управление, они должны перекрываться эффектом в производственной системе, полученным в результате их осуществления.

5. *Принцип прогрессивности*: соответствие системы организационного поведения передовым зарубежным и отечественным аналогам.

6. *Принцип перспективности*: при формировании системы организационного поведения следует учитывать перспективы развития организацией.

7. *Принцип комплексности*: при формировании системы необходимо учитывать все факторы, воздействующие на систему управления организацией.

8. *Принцип оперативности*: своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы организационного поведения, предупреждающих или активно устраняющих отклонения.

9. *Принцип оптимальности*: многовариантная проработка предложений по формированию системы и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства.

10. *Принцип простоты*: чем проще система, тем лучше она работает. Безусловно, это исключает упрощение системы в ущерб производству.

11. *Принцип иерархичности*: в любых вертикальных разрезах системы организационного поведения должно обеспечиваться иерархическое взаимодействие между звеньями управления, принципиальной характеристикой которого является несимметричная передача информации «вниз» и «вверх» по системе управления.

12. *Принцип автономности*: в любых горизонтальных и вертикальных разрезах системы должна обеспечиваться рациональная автономность структурных подразделений или отдельных руководителей.

13. Принцип согласованности: взаимодействие между иерархическими звеньями по вертикали, а также между относительно автономными звеньями системы организационного поведения по горизонтали должно быть в целом согласовано с основными целями организации и синхронизировано во времени.

14. Принцип устойчивости: для обеспечения устойчивого функционирования системы организационного поведения необходимо предусматривать специальные «локальные регуляторы», которые при отклонении от заданной цели организации ставят того или иного работника или подразделение в невыгодное положение и побуждают их к регулированию системы.

15. Принцип прозрачности: система организационного поведения должна обладать концептуальным единством, содержать единую доступную терминологию, деятельность всех подразделений и руководителей должна строиться на единых «несущих конструкциях» для различных по экономическому содержанию процессов управления.

16. Принцип комфортности: система должна обеспечить максимум удобств для творческих процессов обоснования, выработки, принятия и реализации решений человеком.

Указанные принципы реализуют люди (менеджеры, собственники), поэтому вполне очевидны ошибки и отказ от соблюдения как этих принципов, так и объективных организационных законов (синергичности, информированности-упорядоченности, развития, анализа и синтеза). Поэтому современные организации нуждаются в консалтинговых услугах, позволяющих успешно преодолеть внешние угрозы и внутренние слабости организации и оптимально использовать внутрифирменный потенциал для реализации внешнесредовых возможностей.

Оглавление

Введение	3
1. Организационное поведение как наука и практика	5
2. Феноменология организационного поведения.....	20
2.1. Личность как субъект организационного поведения.....	27
2.2. Группа как субъект организационного поведения	63
2.3. Психологический анализ организации как субъекта поведения	97
3. Организационное консультирование.....	137
3.1 Индивидуальное консультирование руководителей	137
3.2. Модерация конфликтов в организации	149
3.3. Психологическое сопровождение системных задач организации	160
Заключение	174

Учебное издание

Маркова Елена Владимировна
Саковская Ольга Николаевна

**Организационное поведение
и организационное консультирование:
предмет и метод**

Учебное пособие

Редактор, корректор М. Э. Левакова
Верстка И. Н. Иванова

Подписано в печать 21.10.11. Формат 60×84 1/16.
Бум. офсетная. Гарнитура «Times New Roman».
Усл. печ. л. 10,46. Уч.-изд. л. 8,54.
Тираж 75 экз. Заказ

Оригинал-макет подготовлен
в редакционно-издательском отделе
Ярославского государственного университета
им. П. Г. Демидова.
150000, Ярославль, ул. Советская, 14.

Отпечатано
ООО «Ремдер» ЛР ИД № 06151 от 26.10.2001.
г. Ярославль, пр. Октября, 94, оф. 37
тел. (4852) 73-35-03, 58-03-48, факс 58-03-49.