**Пять функций руководства**

Владимир Николаевич Лавриненко, доктор философских наук, профессор, академик РАЕН и Международной академии информатизации, заведующий кафедрой философии Всероссийского заочного финансово-экономического института (ВЗФЭИ).

Повседневная деятельность руководящего лица подразделяется на множество относительно небольших актов общения, управленческих воздействий, взаимодействий с внешними и вышестоящими инстанциями и т.п. Каждый такой аспект деятельности руководителя способен порождать психологические трудности. Умение их видеть и справляться с ними — обязательный компонент квалификации любого руководителя. Поэтому имеет смысл проанализировать его работу в функциональном разрезе, с точки зрения взаимоотношений с подчиненными. Ведь именно конкретные дела, поручения, применяемые санкции и наполняют реальным содержанием понятие «стиль руководства».

Управленческий процесс традиционно принято расчленять на пять этапов: планирование, организация, руководство людьми, мотивация и контроль. В соответствии с этим делением можно определить и основные функции руководящей деятельности:

Стратегическая (планирование);

Администраторская (организация);

Коммуникативно-регулирующая;

Мотивационная;

Контролирующая и т.д.

Конечно, функций руководства много больше. Но поскольку мы пытаемся разобраться только в психологической стороне руководства, то берем лишь основные, которые могут порождать психологические трудности.

1. Стратегическая функция

Стратегическое планирование и формирование целей и ценностей организации принято считать главной функцией руководителя. Допустим, руководитель опытен, компетентен, обладает широким кругозором, навыками стратегического мышления и т.д. Но даже при таких благоприятных предпосылках успешное выполнение им стратегической функции, как правило, упирается в три проблемы, имеющие явный психологический подтекст:

проблему принятия решений (единолично — коллективно);

проблему ограниченности времени (нет времени подумать на перспективу, «текучка заедает»);

проблему инновационной активности (помните: лучшее — враг хорошего).

Проблема принятия решений. Какое решение лучше — коллективное или единоличное? Здравый смысл подсказывает: «Одна голова хорошо, а две — лучше». Но всегда ли? Еще 2,5 тысячи лет назад философ Гераклит заметил: «Для меня один стоит тысяч, если он — лучший». Поскольку эта проблема, как и все на свете, внутренне противоречива, приходится применять ситуативный подход, помня об общих принципах:

коллективные решения надежнее индивидуальных, поскольку субъективные заблуждения и личные пристрастия не устранимы принципиально;

в группах обычно возникает больше решений и лучшего качества (правда, если нет ярко выраженного «генератора идей»; впрочем, такие люди редко бывают начальниками);

групповые решения, позволяя участвовать в обсуждении проблемы всем, усиливают атмосферу сотрудничества, хорошего рабочего контакта, снижают сопротивление несогласных с принятым решением;

групповые решения отличаются большей продуманностью возможных последствий реализации принятых решений.

Но при этом:

коллективные решения обычно требуют большего времени для их принятия, чем единоличные;

решения, принятые в группах, оказываются более рискованными (феномен «сдвига к риску», возникающий скорее всего из-за распределения ответственности на всех);

коллективный способ принятия решений не имеет смысла, если руководитель или лидер группы много компетентнее рядовых ее членов и последние с этим согласны;

привычка к групповым решениям может повышать степень конформизма поведения членов группы, которая имеет тенденцию «давить» разнообразие мнений (всеобщий «одобрямс», например).

Таким образом, постулат здравого смысла о предпочтении двух голов одной срабатывает далеко не всегда. Можно назвать много ситуаций, когда предпочтительным окажется как раз единоличное решение руководителя, например в условиях дефицита времени или низкой квалификации сотрудников, наличия конфликтной ситуации и т.д. Однако в целом в современном менеджменте и управленческой психологии отдается предпочтение коллегиальности по крайней мере на стадии подготовки принимаемых решений.

Проблема высвобождения времени для решения стратегических задач. Преодолеть дефицит времени руководителю позволяют многие средства. Одни из них носят чисто технический характер: четкое планирование рабочего дня, стандартизация временных затрат на каждый вид деятельности (работа с документами, телефонные переговоры, совещания и пр.), резервирование времени на непредвиденные дела и т.д.

Но есть и весьма распространенное с 70-х годов организационное средство, получившее название делегирования полномочий. Суть его проста: руководителю не надо делать ту работу, с которой успешно справятся его подчиненные. Выгода несомненна: освобождается время для собственно руководящих дел у начальника и возрастают самостоятельность и уверенность в себе у подчиненных. Однако широкое применение этого управленческого приема наталкивается на ряд трудностей, большинство из которых исходят, как ни странно, от самих руководителей.

Во-первых, любой начальник обязательно хочет, чтобы «в нем нуждались». Принимая решения за подчиненных, он психологически подпитывает представление о собственной нужности, незаменимости (ведь даже в отпуск частенько по нескольку лет не уходят). Во-вторых, любой начальник небезосновательно полагает, что делать что-либо самому — непременно надежнее, с «меньшими нервами», подчиненный же обязательно наделает ошибок, да его еще и контролировать надо неусыпно. В-третьих, многие руководители не в состоянии смириться с мыслью, что в их организациях или подразделениях происходит что-то, о чем они не знают. «Не владеет обстановкой» — это же смертельный приговор для руководителя.

Все эти мотивы нам хорошо знакомы и понятны, несмотря на весь их анахронизм. Конечно, если ваши дела делают другие, то чисто арифметически должна уменьшаться и ваша важность. Оно так и происходит, но только при том непременном условии, что руководитель либо не может, либо просто боится или не привык заниматься вопросами организационной стратегии. Современная управленческая мысль полагает, что вышеперечисленные опасения руководителей по большей части неосновательны. Никто ведь не призывает раздавать подчиненным все руководящие полномочия. Само собой разумеется, что установление целей, принятие стратегических решений, контроль результатов работы, задачи особой важности и высокой степени риска и т.д. — делегировать никак нельзя. А вот рутинную работу, подготовительные операции, частные вопросы, задачи, способствующие профессиональному росту сотрудников, — можно и нужно, если руководитель хочет высвободить время и силы для всего вышеперечисленного.

Как именно осуществлять делегирование полномочий?

Учитывайте способности и возможности своих сотрудников, желательно привлекать тех, кто хочет взять на себя трудные задачи и приобрести опыт.

Продумайте мотивацию сотрудников и их стимулирование.

Если полномочия сложны, не жалейте времени на подготовку, объясните смысл и цель задачи, покажите, как выполнять, обеспечьте личное наблюдение и в случае необходимости корректируйте исполнение.

Предупреждайте сотрудников, что это — отдельный случай или постоянное поручение.

Избегайте вмешательства без веских причин в рабочий процесс.

Обязательно контролируйте исполнение.

Позволяйте сотрудникам представлять в высших инстанциях делегированные полномочия и т.д.

Рекомендации, как видно, несложные, но пренебрежение такими с виду «мелочами» может свести на нет весь эффект делегирования. Кроме того, следует принимать во внимание и то, что делегированию имеют обыкновение сопротивляться не только руководители, но и подчиненные. Причины такого сопротивления могут быть различными: привычка полагаться на мнение и ответственность руководителя; боязнь ошибок; перегруженность работой и т.д. Но если причина диагностирована, то в принципе сопротивление подчиненного нейтрализовать несложно.

Отличить руководителя, слабо владеющего делегированием, можно по следующим характерным признакам:

работает после официального окончания рабочего дня;

остается на работе дольше своих сотрудников;

сам пишет большую часть инструкций, писем, отчетов и т.п.;

не находит себе замены на период отпуска;

возвратись из командировки, находит свой стол заваленным корреспонденцией и т.д.

Проблема инновационной активности. Развитие, инновации, прогресс — замечательные в сущности явления. Открытых их противников просто нет. Но как только перемены доходят до каждого конкретно, тут же находятся причины, по которым новации вообще-то, конечно, желательны, но вот в данном конкретном случае, при таких-то конкретные обстоятельствах — скорее неуместны.

Существует великое множество причин нашего молчаливого сопротивления инновациям. К. Девис даже разделил их на три вида: экономические, личностные и социальные.

Экономические — боязнь безработицы; боязнь сокращения продолжительности рабочего дня и, как следствие этого, заработка; боязнь снижения социального статуса; боязнь интенсификации труда и сокращения прогрессивной его оплаты.

Личностные — восприятие критики современных методов работы как личной обиды; боязнь того, что приобретенные навыки окажутся ненужными и будет ущемлена профессиональная гордость; уверенность в том, что нововведения всегда приводят к усилению специализации, повышению монотонности труда и уменьшению чувства собственной значимости как участника трудового процесса; нежелание расходовать силы на обучение; страх перед неопределенностью, обусловленной непониманием сути и последствий нововведения.

Социальные — нежелание приспосабливаться к новому социально-психологическому климату в коллективе; стремление сохранить привычные социальные связи; боязнь, что новая социальная обстановка приведет к меньшему удовлетворению работой; неприязнь к внешнему вмешательству в личные дела и к лицам, внедряющим нововведения; недовольство слабостью личного участия и незначительностью личной роли по внедрению нововведений; уверенность в том, что любые новшества выгодны компании, а не работнику, его товарищам по работе или обществу.

Как руководителю нейтрализовать сопротивление инновациям?

Привлекайте своих подчиненных к разработке и планированию инноваций, что поможет им понять и возможно принять цели и средства реформ.

Обеспечьте полноту и точность информации обо всех шагах реформы, не создавайте почву для появления слухов и недоверия.

Не сглаживайте «острые углы» нововведений, не прячьте их возможные неприятные последствия — только правдой можно добиться доверия подчиненных.

Всемерно демонстрируйте свою поддержку и заинтересованность в переменах, показывайте на практике их полезность.

Предусматривайте уменьшение нагрузки работникам, которым предстоит иметь дело с нововведениями.

Доказывайте, что новации не отразятся на зарплате или статусе подчиненных в худшую сторону.

Ищите энтузиастов нового дела и создавайте им режим наибольшего благоприятствования.

Проявляйте терпимость к неудачам.

Наконец, почаще вспоминайте о том, что вообще-то люди любят новшества, хотя и опасаются обычно, что перемены уменьшат их личное благополучие. Поэтому, если будет найден вариант, при котором не только фирма, но и отдельный сотрудник сможет извлечь из новации личную выгоду, считайте, что дело практически сделано.

2. Администраторская функция

В обязанности руководителя входят не только вопросы стратегического плана, но и чистое администрирование, обозначающее директивные способы общения руководителя с подчиненными. Особое место занимают разного рода наказания и поощрения. Этот вид воздействия с давних времен известен под названием универсального метода «кнута и пряника». Причем вся психология второй половины XX в. твердо стоит на том, что «пряник» гораздо предпочтительнее «кнута» и много эффективнее в деле управления людьми. Общее правило, выведенное многочисленными исследованиями, состоит в том, что «положительные подкрепления» (поощрения, вознаграждения) действуют эффективнее, чем «отрицательные». Они много лучше «обучают» подчиненных, психологически закрепляют образцы требуемого поведения, способствуют формированию благоприятного психологического климата в коллективе, повышают самооценку людей, успешно «мотивируют» их на производительный труд и т.д.

Применение столь привлекательных мер управленческого воздействия, как поощрение и вознаграждение, также требует соблюдения определенных правил:

Вознаграждение должно быть конкретным, то есть за исполнение поручения, задания, за действие или поступок, а не за достижение всей компанией благополучных показателей.

Вознаграждение должно быть безотлагательным.

Вознаграждение должно быть достижимым, то есть поощрения заслуживают любые, в том числе и самые малые успехи, а не только «выдающиеся достижения в труде».

Вознаграждения по возможности лучше делать нерегулярными и непредсказуемыми.

Малые награды иногда оказываются эффективнее больших.

Очевидно, что чем больше руководитель поощряет подчиненных, тем меньше ему приходится прибегать к наказаниям. Если уж все-таки пришлось, то следует иметь в виду, что реакция на проступок подчиненного должна быть немедленной:

Наказывают за нежелательное поведение всех провинившихся, а не только «зачинщиков».

Постепенное нарастание меры наказания нецелесообразно; лучше сделать первое же наказание таким, чтобы вторичного его применения уже не потребовалось.

Наказывая, не следует забывать внятно растолковывать подчиненному желательный образец поведения.

3. Коммуникативно-регулирующая функция

Эффективность коммуникаций зависит от множества факторов. Один из самых значимых среди них — установление благоприятных отношений руководителя с подчиненными. Сами собой такие отношения возникают редко. Их надо строить, то есть прикладывать осознанные усилия к тому, чтобы эти отношения развивались в нужном направлении. От руководителя в данном случае зависит и соответственно требуется много больше, чем от подчиненного.

Однако нередко, даже прилагая немалые усилия, руководитель не может найти нужного контакта с подчиненными. Они «не понимают» друг друга. Природа этого взаимонепонимания часто лежит в области психологии, точнее в нарушениях межличностного общения. И чем «дальше» руководитель от подчиненного, тем больше вероятность совершения ошибок, прежде всего, в оценке как качеств людей, так и их действий.

Учитывая, что руководитель по большей части находится по отношению к подчиненному в позиции наблюдателя, нетрудно догадаться, сколь часто возникает соблазн объяснить неуспех леностью, тупостью, недостатком усердия и прочими деловыми грехами подчиненных. В то же время некоторые источники утверждают, что 86% всех отклонений от нормальной работы происходит по вине обстоятельств и только 14% относятся к людям. Даже если это и преувеличение, все равно порядок величин подсказывает: не усердствуйте в поиске виновных, переключитесь на обстоятельства. Подумайте, была ли возможность выполнить задание, достаточно ли было времени, средств, материалов, информации и пр.? А если виноваты все же люди, то тем ли сотрудникам вы дали задание, располагали ли они нужной квалификацией, была ли заранее определена мера и форма ответственности?

Очень неприятны также и ошибки, связанные с неравными возможностями ролевого поведения, когда в некоторых ролях легче проявить позитивные качества, а интерпретация события привязывается именно к ним. Например, руководитель распекает подчиненного за то, что он не смог организовать своих коллег на выполнение задания. Коллеги эти тут же вызываются, озадачиваются — и проблема решена. Вот, дескать, как надо работать. Но при этом почему-то теряется из виду, что руководитель-то может приказывать, а подчиненный — только уговаривать. Могут возникать ошибки и из-за легкости построения ложных корреляций, суть которых сводится к стремлению использовать для объяснения событий причины наиболее простые, легкие, те, что всегда под рукой.

Общие принципы взаимоотношений с подчиненными:

Старайтесь управлять людьми по их «положительным отклонениям». Замечайте любые позитивные детали и приветствуйте их публично.

Создавайте атмосферу доверия, показывайте подчиненным, что вы верите в их способности и возможности.

Оценивайте в первую очередь обстоятельства, в которые угодил подчиненный, а не его личность.

Больше просите, чем приказывайте.

Будьте терпимы к инакомыслию и индивидуальным особенностям подчиненных.

Не пренебрегайте компромиссами, уступками и т.п.

Не забывайте о приемах оптимизации коммуникативного общения, работая с подчиненными. Старайтесь чаще обращаться к своим подчиненным: даже незначительный знак внимания руководителя, как правило, наполняет сердце подчиненного благодарностью.

Любому руководителю наверняка приходилось сталкиваться с так называемыми «трудными служащими». Такие работники, как правило, плохо управляемы. Но не пытайтесь изменить таких людей. Без специальных психологических методик коррекции поведения ничего не получится, а на производстве заниматься этим, конечно же, некогда. Но и не льстите себя надеждой, что, уволив подобных работников, вы решите проблему. Новые, скорее всего, будут такими же. Когда-то даже всесильный вождь советского народа так отреагировал на жалобу секретаря Союза писателей на своих подопечных: «У меня других писателей нет. Работайте с этими». Лучше не посоветуешь. «Работайте с этими», ищите в них положительные качества, которые можно использовать на благо, стремитесь к всемерной открытости отношений, не навешивайте ярлыки на людей, не применяйте принцип «око за око» и т.д. И самое важное: работая с «трудными служащими», следите за тем, чтобы самим не превратиться в «трудного босса».

4. Мотивационная функция

Вряд ли необходимо убеждать кого-либо в том, что одной из главных задач любого руководителя является мотивирование подчиненных, т.е. создание заинтересованности в результатах и качестве труда. Теоретические основы просчета этой функции руководства достаточно просты. В основе человеческого поведения лежат, как известно, многочисленные потребности. Их иерархия представлена в классической схеме Абрахама Маслоу (без которой не обходится, кажется, ни один труд по психологии управления):

Физиологические потребности.

Потребности безопасности и защищенности.

Социальные потребности.

Потребности в уважении.

Потребности самореализации.

К физиологическим относятся потребности, обеспечивающие простое выживание человека: в еде, питье, жилище, отдыхе. Потребность в безопасности и защищенности — это необходимость чувствовать уверенность в себе, в том, что физиологические потребности будут непременно удовлетворены, физические и психологические опасности нас минуют и т.п. Социальные потребности включают чувства сопричастности чему-либо, принятия человека другими, привязанности и поддержки. Следующая ступень иерархии — потребности в уважении личных достижений, компетенции, в признании других, а также самоуважении. И наконец, на вершине пирамиды — потребность в самовыражении, в реализации своего потенциала и росте как личности.

Потребности порождают мотивы поведения, то есть некие побуждения к деятельности, связанные с удовлетворением потребностей. Для иерархической структуры мотивов по А. Маслоу существует правило: «следующая ступень мотивационной структуры имеет значение лишь тогда, когда предыдущие ступени реализованы». В первую очередь руководителю необходимо стремиться к удовлетворению тех потребностей, которые находятся в нижней части «пирамиды Маслоу». Это — приемлемый уровень оплаты труда, стабильность занятости, безопасность труда и т.д. И лишь после того, как эти потребности можно будет счесть достаточно удовлетворенными, руководитель может подключать более «высокие» стимулы.

Приведем методы удовлетворения потребностей высших уровней.

Социальные потребности:

Давайте сотрудникам такую работу, которая позволила бы им общаться.

Создавайте на рабочих местах дух единой команды.

Проводите с подчиненными периодические совещания.

Не старайтесь разрушить возникшие неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба.

Создавайте условия для социальной активности членов организации вне ее рамок.

Потребности в уважении:

Предлагайте подчиненным более содержательную работу.

Обеспечьте им положительную обратную связь с достигнутыми результатами.

Высоко оценивайте и поощряйте достигнутые подчиненными результаты.

Привлекайте подчиненных к формулировке целей и выработке решений.

Делегируйте подчиненным дополнительные права и полномочия.

Продвигайте подчиненных по служебной лестнице.

Обеспечивайте обучение и переподготовку, которая повышает уровень компетентности.

Потребности в самореализации:

Обеспечивайте подчиненным возможности для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал.

Давайте подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи.

Поощряйте и развивайте у подчиненных творческие способности.

Выводы же другого исследователя — Фредерика Герцберга, автора так называемой «двухфакторной модели» трудовой мотивации несколько неожиданны. Все факторы, влияющие на удовлетворенность человека трудом, Ф. Герцберг разбил на две группы. К первой из них были отнесены те факторы, которые являются « внешними» по отношению к собственно труду: гарантии сохранения работы, социальный статус, условия труда, отношение непосредственного начальника, личные склонности работника, зарплата и т.д. Если эти факторы негативны (низкая зарплата, плохие условия труда), то неудовлетворенность работника растет, а мотивация естественно падает. Но если те же факторы позитивны, то роста удовлетворенности собственно трудом и соответственно трудовой мотивации все равно не наблюдается, состояние работника носит устойчивый, но нейтральный характер. То есть, по мнению Герцберга, сами по себе указанные факторы работника не мотивируют, а лишь создают благоприятный (или неблагоприятный) фон, на котором и развертывается действие собственно мотивационных факторов (вторая группа), непосредственно связанных с процессом труда. К ним были отнесены: трудовые успехи, признание заслуг, сам процесс труда, степень ответственности, служебный и профессиональный рост. Именно эти факторы вызывают усиление трудовой мотивации, и именно на них поэтому следует делать акцент в мотивационной практике руководителя.

На основе двухфакторной модели Ф. Герцберга были развернуты многочисленные программы «обогащения труда», которые во многих случаях приводили к позитивным переменам. Опыт их применения позволяет сформулировать некоторые практические рекомендации руководителю:

Сотрудники должны регулярно узнавать о позитивных и негативных результатах своей работы.

Сотрудникам необходимо создать условия для роста собственной самооценки и уважения (психологического роста).

Следует предоставить возможность персоналу самостоятельно составлять расписание своей работы.

Сотрудники должны нести определенную материальную ответственность.

Сотрудники должны иметь возможность открытого и приятного общения с руководителями всех уровней управления.

Сотрудники должны отчитываться за работу на доверенном им участке.

Описанные выше мотивационные концепции были сформулированы несколько десятилетий назад. Однако и по сей день они остаются вполне надежным рабочим инструментом в психологии управления. Более же поздние психологические теории мотивации сместили акцент с анализа структуры потребностей и мотиваций на сам механизм их действия, за что получили название процессуальных. Одна из таких теорий, к примеру, выделяет три фактора, влияющих на мотивацию и, следовательно, на результаты труда:

ожидание того, что затраченные усилия дадут желаемые результаты;

ожидание того, что результаты повлекут за собой ожидаемое награждение;

ожидаемая ценность награждения.

Считается, что если значение этих трех факторов невелико, то и мотивация будет слабой. Поэтому «теория ожиданий» предписывает руководителю отслеживать три параметра: взаимосвязи затрат труда и его результатов, результатов и вознаграждений, а также удовлетворенности вознаграждениями. Для эффективной мотивации эти параметры должны быть ясными и устойчивыми.

5. Контролирующая функция

Проблемы с осуществлением этой функции руководства порождены простым противоречием: всем ясно, что бесконтрольность вредна, но мало кто любит, чтобы его контролировали. Это противоречие можно частично обойти, если соблюдать следующие требования:

Контроль должен быть: постоянным, объективным, оперативным, открытым.

Контроль не должен быть: тотальным, бессистемным, формальным, не доведенным по результатам до исполнителя.

Попробуйте, так сказать, превратить порок в добродетель: контроль — не карательная акция, а проявление внимания к работнику. Ведь если вас никто не контролирует, значит вами просто никто не интересуется. А подчиненные, как известно, высоко ценят знаки внимания со стороны руководства.

Помните:

Стиль руководства — характеристика строго индивидуальная.

Направленность стиля руководства определяется в основном тремя параметрами: личностью руководителя, зрелостью коллектива и производственной ситуацией.

Наилучшего стиля нет, его оптимальность зависит от сочетания трех указанных параметров.

Стиль руководства складывается по большей части объективно, но его можно корректировать (и существенно) в требуемом направлении.

Корректируя свой собственный стиль руководства, помните, что вы не первый(ая) пытаетесь это делать. Уже накоплен и обобщен большой опыт разрешения психологических проблем, связанных с руководством. Желание и умение им пользоваться — тоже стилевая черта руководителя. И притом уместная во всех возможных стилях.