**ОГЛАВЛЕНИЕ:**

1. Влияние внешней среды на формирование и реализацию управленческого решения

1.1. Государство, нация

1.2. Влияние внешней среды на формирование управленческих решений

1.3. Внутренняя среда организации и ее воздействие на личность

1.4. Религия и наука как системы воздействия на личность и общество

2. Психологические аспекты управления

2.1. Самый главный и дефицитный ресурс

2.2. Теория психоанализа

2.3. Теория научения

2.4. "Преступная личность" Ломброзо

2.5. Психологические типы

3. Трудовой коллектив как объект управления

3.1. Особенности труда руководителя

3.2. Социально-психологический статус члена коллектива

3.3. Проблема лидерства

3.4. Смена руководителя

3.5. Тайное братство бюрократии

3.6. Искусство управления конфликтами

4. Список литературы

**1. Влияние внешней среды на формирование и реализацию управленческого решения**

**1.1. Государство, нация**

Раньше, давным-давно, жили все люди на земле дружно, мирно и "на всей земле был один язык и одно наречие". И вдруг решили они в городе Вавилоне строить башню аж до самого неба. Зачем? Ведь любому здравомыслящему землянину, не говоря уж о Великом Архитекторе Вселенной, была ясна абсурдность и инженерная нелепость этого плана. Очевидно, что библейское сказание о строительстве "вавилонского столпа" нужно понимать иносказательно. Человечество задумало создать нечто столь чудовищное, противоречащее желанию Бога, что он не "просто" разрушил этот столп, не наслал на людей мор или землетрясение, — нет, он решил наказать людей за их дерзость более жестоко, непоправимо: "сойдем же и смешаем там язык их, так чтобы один не понимал речи другого". Так появились различные языки и нации (сейчас в мире существует около трех тысяч наций и более двухсот суверенных государств).

Теория этногенеза — происхождения народа (от греч. ethnos — народ, племя) и пассионарных взрывов (от латин. pazzio — страсть), разработанная Л. Н. Гумилевым, убедительно показывает, что в своем эволюционном развитии каждый этнос, государство, народ, нация знают периоды удивительного взлета и депрессий, им характерны свой исторический и экономический путь развития, своя идеология (система общественных идей, теорий, взглядов), культура, религиозные представления, мораль. Государство обеспечивает развитие и защиту действующей политической, экономической и социальной системы, нацию объединяет общность территории и условий экономической жизни, стереотипы поведения, язык, своеобразие культурных и религиозных традиций. Но с позиций истории и демографии понятия государства и нации весьма хрупки, иллюзорны и непостоянны.

Священная Римская империя, "Никогда не заходит солнце над Великобританией!", "СССР — шестая часть планеты" — государства эти разрастались как снежный ком и растаяли как снег... Нация... Нет темы более опасной, коварной и деликатной, чем эта! Посмейте только сравнить нации друг с другом и на общем фоне хвалебных оценок упомянуть какую-либо отрицательную национальную черту! Нет, не существует ни у одной нации ни одной отрицательной черты! Скажите только, что русский ленив, цыган вороват, а немец — педант, возмутятся и русские, и цыгане, и немцы. Или попробуйте составить рейтинг по вкладу нации в мировую культуру — обидятся все нации, занявшие в этом списке вторую позицию и ниже.

Вот, например, какие обидные для русских выводы сделала группа экспертов во главе с американским социальным психологом Д. Пибоди о национальных особенностях русских и американцев: "Русские более, чем американцы: скупы, "зажаты", серьезны, скептичны, настойчивы, разборчивы, осторожны, спокойны, скромны, тактичны, практичны, трудолюбивы и умны. Американцы более, чем русские: щедры, "раскованны", веселы, доверчивы, уступчивы, смелы, тщеславны, агрессивны. В целом американцы вызывают гораздо больше симпатий по сравнению с русскими". Согласны с этими выводами?

А вот что пишут о русских сами русские. В работе А. П. Егоршина "Управление персоналом" [39] была предпринята попытка определить наиболее характерные положительные и отрицатель­ные качества трудящихся России (см. табл. 3).

### Таблица 1

Качества российского работника[[1]](#footnote-1)

|  |  |
| --- | --- |
| Положительные | Отрицательные |
| Бескорыстие — готовность отдать последнюю рубашку, как "Иванушка-дурачок" | Воровство государственной и частной собственности, злоупотребление служебным положением, личное обогащение за счет фирмы |
| Благодарность — на собранные деньги строились церкви, школы, памятники. Крестьяне сохранили усадьбу А. С. Пушкина в Б. Болдино после революции | Неблагодарность за оказанную помощь, консультации, к учителям, к старшим по возрасту, по должности |
| Гостеприимство — умение встретить гостей, готовность истратить последние средства и запасы продуктов для приема гостей | Пьянство на работе, в семье, на отдыхе, в праздники. Неумение правильно нить, не­соблюдение норм выпивки ("вино текло рекой") |
| Доброжелательность — очень доброе отношение к людям, иногда при внешней грубоватости | Зависть к чужому дому, имуществу, участку, работе, должности, карьере, покупке |
| Интернационализм — терпимое отношение к людям другой национальности на работе, и браке, в общении, на отдыхе | Русский шовинизм и национализм, пренебрежение к малым нациям ("чурки", "чукчи", "азиаты", "черные") |
| Искренность — открытость эмоций и чувств к другим людям, "душа нараспашку" | Подозрительность к иностранцам, незна­комым людям, новым технологиям и приемам труда |
| Коллективизм — сознание принадлежности к определенной социальной группе (бригаде, отделу, кооперативу), стремление работать вместе | Индивидуализм — нежелание кооперироваться, ориентация паевой бизнес, "удельные княжества", "коммуны" и "семьи" |
| Покорность — готовность выполнять законы и инструкции администрации и даже терпеть притеснения (сказались 300 лет татаро-монгольского ига) | Недисциплинированность, отсутствие уважения к правилам фирмы, опоздания на работу, низкая исполнительская дисциплина |
| Неприхотливость к работе, пище, удобствам и условиям груда (удельные затраты на 1 рабочего значительно ниже в России, чем в западных странах) | Барство — деление работы на "черную" и "белую", руководящую и исполнительскую, пренебрежение к ряду профессий (мойщик, уборщик, доярка, пастух, конюх и т. д.) |
| Трудолюбие — природное качество русских, т.к. суровые условия жизни заставляли много работать | Лень — нежелание стабильно работать, стремление иметь побольше "перекуров", отложить работу на завтра |
| Преданность Родине, предприятию, деревне и семье (спасали нацию от порабощения во всех войнах) | Предательство интересов Родины во время войн, увольнение с предприятия в погоне за "длинным рублем" |
| Щедрость души и сердца, легкое отношение к деньгам (даже небогатые люди легко рас­стаются с деньгами, делая дорогие подарки друзьям и родственникам) | Жадность, переходящая в скопидомство, стремление к накопительству, образ гого­левской Коробочки |
| Широта кругозора, умение видеть перспективу, стремление к новым знаниям и территориям (освоение Сибири, завоевание Азии и Кавказа, изобретение паровоза, первого спутника, постройка атомной электростан­ции и др.) | Узость взглядов, нежелание видеть и работать на долгую перспективу, желание сиюминутных успехов |

Согласны ли вы с этими оценками качеств наших работников или попытки определить столь категорично эти качества вам кажутся сомнительными?

Расплывчаты очертания нации. Общность территории? Армяне и в России, и в Сирии — армяне. А вот в России, к радости юмористов, существует Еврейская автономная область, в которой евреев фактически и нет; а в Дагестане чуть ли не в каждом ущелье живет отдельная народность: аварцы, лаки, даргинцы, кумыки, лезгины — всего около ста народностей. Высокий процент компактного проживания на данной территории "коренных" народностей? Но сегодня доля представителей коренной национальности в Казахстане составляет 39,7%, в Ненецком национальном округе — 12, в Чукотском — 9, в Ханты-Мансийском — менее 3%! [2]. Культурные традиции? Они несомненны, но известна шутка из плоского одесского юмора, ставшего таким популярным в последние годы, что в знаменитых русских симфонических оркестрах до недавнего времени русские играли в основном на барабане, трубе и на треугольнике. А как генеалогически сложен фактический состав практически каждой нации! Ведь толпы завоевателей тысячи лет перемещались по земле, не опасаясь СПИДа и не имея противозачаточных средств. С точки зрения генетики и селекции этот процесс шел на пользу человечеству (дворянство уже сотни лет охотно шло на межнациональные браки); может быть, скоро он завершится исчезновением понятия "нация", как это произошло уже в США, Франции и ряде других стран?

Значительно более устойчиво, хотя все же неопределенно, понятие "страна" как территория с некоторыми четкими географическими координатами и природными условиями, имеющая государственный, суверенитет или входящая в состав другого государства на правах колонии, протектората. Государства могут исчезать, страна остается всегда. Как и народ — форма исторической общности людей с весьма смешанным и фактически неопределимым национальным составом, проживающих на одной территории, имеющих общий язык, схожий психический склад ума, особенности культуры и образа жизни, закрепленные в специфических обычаях, нравах, традициях. Жесткое причисление себя к строго определенной нации порождает деление людей на "своих", т.е. друзей, и "чужих" — врагов и часто бывает источником национальной нетерпимости, национализма и кровавых столкновений. Здесь уместно вспомнить Дейла Карнеги: "Не считаете ли вы, что стоите выше японцев? А ведь, по правде говоря, японцы полагают, что стоят гораздо выше вас. Так, консервативно настроенный японец приходит в бешенство при виде белого, танцующего с японкой.

Не думаете ли вы, что стоите выше индусов в Индии? Это ваше право, но миллионы индусов ставят себя настолько выше вас, что не захотят снизойти до прикосновения к пище, которую осквернила, упав на нее, ваша иноверческая тень.

Не находите ли вы, что стоите выше эскимосов? Это опять-таки ваше право, но, может быть, вам интересно узнать, что думают о вас эскимосы? Ну, так вот: среди эскимосов иногда попадаются бродяги, никчемные бездельники, не желающие работать. Эскимосы называют их "белыми" — это слово служит у них для выражения величайшего презрения. Каждая нация считает себя выше других наций. Это порождает патриотизм и... войны".

Самые страшные, катастрофические ошибки в управлении обществом имеют в своей основе этническую или религиозную нетерпимость. История цивилизации удивляет, с какой легкостью можно начать кровавую бойню лишь на том основании, что они, другие, имеют не такой разрез глаз, мерзкий, отвратительный оттенок цвета кожи, что говорят они "не так, как люди", и что их культура, обычаи много ниже, чем наши. И как оскорбительно сознавать, что есть мужчины, не прошедшие милый и совершен­но необходимый для счастливой жизни обряд обрезания, что некоторые — подумать только! — крестятся двумя перстами или читают Библию не на латыни, а на своем туземном языке! Ничему, видимо, не научила человечество последняя война, унесшая 55 миллионов жизней и развязанная под лозунгом Deutschland über alles, национальные и религиозные конфликты продолжаются, появляются новые фюреры и новые призывы über alles...

Суниты и шииты, католики и протестанты, геноцид армян, проблемы курдов, басков, каталонцев, албанцев и сербов, непрекращающаяся война между евреями и появившимся невесть откуда палестинским народом, постоянные кровавые межнациональные конфликты в Африке и Центральной Азии — вот какую кару несет человечество за грех вавилонского столпотворения. Старейшая и Европе национально-религиозная проблема — борьба между протестантами и католиками в Северной Ирландии, т.е. между — вдумайтесь только! — христианами, неустанно проповедующими мир между народами, терпимость и святость заповеди "не убий!". С 1969 г. английские вооруженные силы находятся на территории Ирландии, но кровь продолжает литься, вражда не прекращается. Продолжается непримиримая вражда между англо- и франкоязычным населением благополучной и процветающей Канады. Даже и Бельгии, стране высокой культуры и глубоких исторических традиций, возникли противоречия между фламандцами (северные провинции) и валлонами (юг страны), которые заставили установить гак называемую лингвистическую границу: на севере применяется нидерландский, а на юге французский язык. Во время этнических конфликтов в Боснии и Герцеговине свыше миллиона жителей были вынуждены бросить свои дома и имущество, десятки тысяч были убиты. Сотни тысяч людей погибли в Руанде во время кровавой резни между народностями хуту и тутси... В нашей стране за последние годы средствами массовой информации настойчиво и целенаправленно создается враждебный образ "лиц кавказской национальности", склонных якобы к тунеядству, спекуляции и криминалу, что на многие годы затормозило процессы интернационализации культуры и общественной жизни.

Если человек вынужден относить себя к какой-либо нации по конъюнктурным соображениям, значит, не все благополучно в этом государстве. Отец — кореец, мать — еврейка, их очаровательная дочь получает запись в паспорте... "русская". Сегодня в России проживают тысячи русских с украинскими фамилиями. Все они, несомненно, имеют по мужской линии украинские корни, но по каким причинам, под давлением каких обстоятельств они были вынуждены сменить национальность? В советское время, в эпоху борьбы с "безродным космополитизмом" и в рамках известной про­граммы "Россия — родина слонов", велась планомерная манипуляция с национальной принадлежностью крупных деятелей науки и культуры. "Лист Франц, знаменитый композитор и пианист" (энциклопедия Брокгауза — Ефрона), "Лист Франц, гениальный, несравненный пианист и знаменитый композитор" (Музыкальный словарь Г. Римана, 1896) становится не только венгром (так как он "родился 22 октября 1811 г. в Райдинге близ Эдинбурга, Венгрия" — Г. Риман), но и меняет имя на Ференц; великий пианист и композитор Шопен Фредерик Франсуа, сын французского эмигранта Никола Шопена из Нанси, становится польским пианистом, так как родился в Польше, хотя и Лист, и Шопен всю жизнь прожили во Франции. Следовательно, национальность определяется не "по крови", не языковой или культурной общностью, не местом жизни и творчества, а местом рождения. А вот Адам Мицкевич родился в Белоруссии, но он великий польский поэт. Карл Иванович Росси (1775—1845) и Варфоломей Варфоломеевич (Бартоломео) Растрелли (1675—1744) — русские архитекторы, хотя и не родились в России. Так по какому же признаку определяется национальность? И разве верное, добросовестное служение своей стране не является более важным?

Несмотря на генеалогическую "интернациональность" подавляющего большинства людей, искусство управления настоятельно требует учитывать специфические особенности, правила и стереотипы поведения той нации, к которой причисляет себя данный человек, и относиться к этим деликатным особенностям с искренним уважением и пониманием. Этническое самосознание формируется с раннего детства на основе общепризнанных постулатов и определяет образ мышления человека, его поведение. Этническое сознание весьма устойчиво, жизненные явления воспринимаются и оцениваются с позиций национальных традиций и своеобразной шкалы ценностей, этническая принадлежность закрепляется воспитанием, моноэтническими браками и передачей новому поколению религиозных, языковых и культурных традиций.

Производственные коллективы нашей страны преимущественно интернациональны по своему составу, их руководители должны обладать достаточно высокой культурой, образованием и понимать необходимость учитывать национальные особенности при общении с представителями различных этносов. Особенно это важно учитывать при работе с иностранцами и в зарубежных командировках. Необходимо знать и уважать национальную культуру и своеобразные правила этикета, чтобы не быть смешным в глазах зарубежных коллег. Проблемы межнационального общения более сложны, чем понимание уместности ритуала целования дамских рук или необходимости снять обувь при входе в квартиру. Интересен опыт взаимодействия смешанного персонала американских филиалов японских фирм [54, 97]. Существенные различия в способе мышления и поведения в различных ситуациях сведены в таблице.

### Таблица 2

## Характер взаимодействия персонала и руководителей

|  |  |
| --- | --- |
| Рабочие ситуации | Наиболее вероятные реакции персонала |
| американского | Японского |
| Нескольким специалистам предстоит выбрать техническое решение, причем у каждого свой вариант | Настаивает на своем варианте решения | Дает высказаться каждому, затем дается время для изучения различий в позициях и в итоге достигают консенсуса |
| Исполнитель завершает работу вовремя | Ожидает похвалы | Принимает это как должное и ничего не предпринимает |
| Конец рабочего дня, но задания еще не выполнены | Уезжает с работы | Рассчитывает, что сотрудники-американцы задержатся и продолжат работу |
| У исполнителя возникают вопросы по выполняемому заданию | Ожидает прямых ответов | Обсуждает возникшие затруднения непрямым образом |
| Результат работы имеет еще довольно "сырой"вид | Считает себя лично ответственным, сам ищет возможности завершения работы | Знакомит с проделанной работой других специалистов, чтобы узнать их мнение |

Любопытный вывод, важный для многих предприятий нашей страны, делается из анализа этой таблицы: работники, исповедующие ислам, по своему отношению к работе близки к японскому виду, они склонны к общинному, групповому стандарту поведения, предполагающему авторитарное руководство при достаточном уровне управляемости и трудовой дисциплины.

Есть еще один, несколько неожиданный и весьма оригинальный подход к изучению особенностей западной и восточной мировоззренческих концепций, основанный на сравнительном анализе функций левого и правового полушарий головного мозга человека. Исследованиями современных нейрофизиологов и психологов (в первую очередь — работы американца, лауреата Нобелевской премии Р. Сперри в области функциональной асимметрии мозга) установлена определенная специализация, асимметрия процессов, протекающих в полушариях мозга: для левого полушария характерна деятельность по теоретической подготовке решений (аналитическая функция восприятия мира), установлению вербальных, рациональных взаимосвязей, что свойственно западному техницизму; правое полушарие обеспечивает интуитивные, иррациональные, невербальные связи, чувственное и образное восприятие, что характерно для восточного мистицизма, и, наконец, Россия, обеспечивающая согласование и многовековую связь между Востоком и Западом, выполняет функции мозолистого тела, которое обеспечивает в мозге информационную, нервно-импульсную связь между полушариями. Об ответственной, определяющей роли России в будущем мировой цивилизации академик Е. А. Александров пишет: "Ныне, когда общепланетная глобальная мысль приобрела катастрофическую силу, осознание больной России имеет судьбоносное значение. Если дальнейшее развитие России пойдет по одной из западных или восточных моделей, то человечеству не избежать вселенской катастрофы; в противном случае, выполняя свою историческую миссию — быть мозолистым телом общепланетной цивилизации, возрожденная Россия откроет эру сотрудничества и процветания человечества" [6].

Русский народ — сложный евразийский национальный конгломерат, в формировании которого принимали участие многие народы и нации: татары, монголы, крымчаки, скандинавы, поляки, да и те народности, с которыми произошла полная ассимиляция и на территории которых сейчас и раскинулась Россия. Еще более сложен по этническому составу американский народ — представители всех рас и всех основных национальностей проживают сейчас в США. Сложны по национальному составу и страны Латинской Америки, Австралии, многие страны арабского Востока и Африки. Все более этнически неоднородными становятся и европейские страны. Продолжается процесс образования интернациональных государств и многонациональных народов. Из крупных государств одна лишь Япония сохранила монолитность нации, "сегодня в национальном отношении Япония остается одной из наиболее "чистых" стран, в то время как Соединенные Штаты рассматриваются как "генетический скандал" [97].

На психологию европейских народов значительное влияние оказывают многовековые политические традиции. Например, во Франции жесткий контроль встречает активный протест персонала, голландская система управления традиционно опирается на принцип примирения, который реализуется через многочисленные структурные элементы, способствующие коллективной работе по выработке совместных решений [90]. Такая модель управления, по мнению специалистов, основана на политических традициях, за­родившихся еще со времен Утрехтской унии (1579 г.), когда потребовались длительные поиски компромиссов и взаимного приспособления семи Соединенных провинций Нидерландов. Своеобразна и государственная система управления прекрасной и гордой Бельгии, которая две тысячи лет боролась за свою независимость: в I в. до н. э. — с Римом, в средние века герцогства Брабант, Люксембург и графство Фландрия — с викингами и французами, а потом и с испанским господством, после войны за Испанское наследство — с австрийскими Габсбургами; в годы Первой мировой войны Бельгия попала под мощный удар германской армии, но так и не покорилась ей. Неудивительно, что Бельгия особо тщательно оберегает национальную экономику от иностранной зависимости и ориентируется на создание экономической защиты от вторжения американского и японского капитала.

Для современной Европы характерны динамично протекающие процессы интеграции национальных экономик, их вхождение в единый европейский рынок. Менеджеры европейских компаний предпринимают значительные усилия для преодоления стихии конкурентной борьбы, соединения экономических и политических интересов, стремятся подняться до уровня международного менеджмента. Многовековые традиции и торговые связи европейских партнеров, их солидная подготовка, эрудиция, высокий уровень профессиональной компетенции позволяют с оптимизмом утверждать пути европейской интеграции, несмотря на угрозу распространения бюрократии в масштабе континента, получившей название "еврократия". Человечество все-таки надеется построить "Вавилонский столп", т.е. достичь единства, равноправия, согласия, взаимной любви и уважения. Иного способа обеспечить выживание рода человеческого нет, только "эта дорога ведет к храму".

**1.2. Влияние внешней среды на формирование управленческих решений**

Искусство управления проявляет себя особенно ярко и плодотворно, когда под влиянием изменяющейся среды нарушается монотонная действительность и возникает проблема принятия нестандартного решения, необходимость разумной и адекватной реакции на перемены. Такие перемены происходят постоянно, и жизнь прекрасна именно благодаря этим вторжениям в повседневность события, случая, если эти перемены несут с собой добро. Создание новой семьи, рождение ребенка, новая работа и вхождение в новый коллектив, освоение производства товара с нетрадиционными потребительскими особенностями, принятие стратегического решения при изменении конъюнктуры; увы, и смерть близкого человека, семейные конфликты и разводы, появление на рынке опасного конкурента, ломка традиций, изменение политики правительства — все это и еще многие и многие другие изменения окружающего мира требуют от человека быстрых и безошибочных реакций. Принятие оптимальных решений при любом изменении привычной действительности требует мастерства и подлинного искусства.

Как влияет окружающий мир на общество? И как влияет общество на окружающую среду? Живет ли наше общество по разумным, гуманным канонам? Гармонично ли содружество человечества и природы или человек — могильщик всего живого, в том числе и самого себя? Эти философские, социальные и экологические проблемы с каждым годом все настоятельнее требуют ответа. Но следует вначале обсудить более приземленные вопросы: как влияет внешняя среда на работу организации, на принятие руководителем управленческих решений?

Семья, общественная организация, любой коллектив, предприятие, фирма являются открытыми системами и зависят от внешней среды. Важно знать тот инструментарий и методы, которые имеются в распоряжении руководителей этих систем для планирования, организации, мотивации и контроля внутренней среды в ответ на внешние изменения. Важно знать и те компоненты внешней среды, которые оказывают определяющее влияние на судьбу организации. Если вспомнить теорию эволюции Чарльза Дарвина, то выживали только те виды растительного и животного мира, которые смогли лучше приспособиться к изменениям окружающего мира. И любая организация должна эволюционировать, приспосабливаться к своей среде, чтобы выжить и эффективно функционировать.

В наше время — время великих перемен во всех сферах жизни, когда страна вдруг дружно зашагала назад, к светлому капиталистическому будущему, — важнейшим, наиболее сложным и практически непредсказуемым фактором внешней среды стала ее политическая составляющая. Однако всем нам необходимо стараться понять, что намереваются предпринимать органы государственной власти для развития экономики и общества в целом, какие программы отстаивают различные партийные структуры, какие планы проталкивают группы лоббирования в государственных структурах, насколько и куда проникли мафиозные группировки, каких изменений в законодательстве и правовом регулировании можно ожидать в ближайшее время. Сейчас политические факторы общественной жизни России настолько сложны, что не поддаются ни­каким научно обоснованным методам долгосрочного прогнозирования. Ограниченные возможности применения научных методов и недостаточность информации о сложных экономических и социальных процессах усиливают роль интуитивных, основанных на опыте и искусстве управления методах стратегического анализа ситуации. Несмотря на эти трудности, каждый активный член общества, а тем более руководители предприятий и фирм пытаются определить, насколько стабильно правительство, каковы силы оппозиции и в какие формы может вылиться общественное недовольство. Неуверенность в политической стабильности усугубляется нарастающим процессом развала вооруженных сил страны, который так наглядно продемонстрировали беспрецедентный перелет немецкого "борца за мир" Руста через все линии противовоздушной обороны страны до кремлевской стены и победы бывших "бандформирований" Чечни, а ныне равноправных участников мирных переговоров, над регулярными войсками некогда великой России.

Возникла парадоксальная ситуация: при советской власти человек был, как это любят повторять политики, винтиком государственной машины. Теперь он уже не винтик машины, а посторонний, незаинтересованный наблюдатель деятельности этой машины.

Изучение другой важной составляющей внешней среды — экономики позволяет ориентироваться в таких важных хозяйственных показателях, как действующие нормы налогообложения, темпы инфляции, уровень безработицы, валовой национальный продукт, таможенные пошлины, сырьевые и трудовые ресурсы и т.п. Сомнительные результаты приватизации, конверсии, инвестиционной стратегии заставляют с тревогой ожидать решения компетентных, как принято говорить, органов по таким проблемам, как частная собственность на землю, реституция, расходные статьи бюджета, экономическая интеграция стран СНГ, финансовые отношения с международными валютными фондами.

И, наконец, большое влияние на решение государственных, народно-хозяйственных проблем управления, как и на стратегическое управление производственными предприятиями, оказывают социальные факторы макроокружения. Анализ динамики этих факторов позволяет определить демографическую структуру общества, систему культурных и этических ценностей, обычаев, отношение к религии, формирование общественного мнения и миро­воззрения, отношение к работе и уровень жизни различных слоев общества.

Экономические

#### Международные

#### Политические

#### Предприятие

Социальные

#### Рыночные

#### Социальные

Рис. 1. Воздействия внешней среды

Все эти составляющие внешней среды находятся в непрерывном развитии и взаимном воздействии, что требует системного подхода к их изучению. Например, непродуманное изменение тарифов на энергоснабжение летом 1996 г. вызвало непредсказуемые изменения в экономике и социальной сфере Приморского края и плоть до голодовок и массовых забастовок.

Разработаны многочисленные методы планирования и долгосрочного прогнозирования, учитывающие влияние на развитие предприятия основных факторов переменной внешней среды. Наиболее простым и распространенным методом планирования является метод экстраполяции, когда опытным путем и благодаря интуиции специалистов определяются динамика, основная тенденция развития предприятия по важнейшим показателям и составляются эмпирическая модель будущего и система основных целей. В советское время составление плана зачастую сводилось к тому, что вышестоящая организация "спускала" предприятию показатели роста производства в процентах по основным направлениям деятельности и после ритуальных стенаний одной стороны и начальственных окриков другой план принимался к безусловному исполнению. При подкупающей простоте метода экстраполяции такой способ планирования оправдывает себя только, при стабильности внешней среды, неизменности организационной структуры управления и на короткие плановые периоды.

Метод экспертных оценок основывается на заключениях и прогнозах опытных, авторитетных специалистов. Единая плановая полиция обсуждается и обобщается на специальных совещаниях и утверждается руководителем предприятия или советом директории. Различные методы экономико-математического моделирования позволяют на основе алгоритмизации и программирования данных экстраполяции, экспертных оценок и учета важнейших переменных факторов провести по заданным критериям оптимальности и имеющейся системе ограничений многовариантный анализ ситуации и предложить для реализации наилучший вариант плана. Научная обоснованность и оптимальность этого метода планирова­ния очевидны, а имеющаяся на подавляющем большинстве предприятий современная компьютерная техника и программное обеспечение создают необходимые предпосылки для широкого применения методов экономико-математического моделирования.

С прагматичных позиций управления современным предприятием влияние внешней среды необходимо учитывать для определения воздействия перемен в обществе на стратегию развития фирмы, для выявления опасных или благотворных перемен с внесением соответствующих корректив в производственные планы. Постоянное изучение динамики внешней среды позволяет предприятию не только предотвратить воздействие угрожающих тенденций, но и извлечь из ситуации выгодные возможности.

И все-таки нельзя уйти от вопросов, поставленных в начале этого раздела: как меняется наше общество в результате перемен в политике и экономике, каковы тенденции его развития в мире и, конечно, в нашей стране? Ведь изменения в обществе требуют и адекватных изменений в практике управления и осмысления этих процессов наукой управления. Общие тенденции развития общественных отношений в подавляющем большинстве стран мира, в том числе и в России, весьма сложны и удручающе тревожны, мнения социологов столь противоречивы, что оценки и выводы требуют большой осторожности и профессионализма, на что не вправе претендовать настоящая книга. Но сопоставить некоторые факты и мнения специалистов было бы полезно.

Технократизм, угасание духовных, нравственных начал и расслоение общества — наиболее тревожные симптомы той болезни, которая грозит человечеству. В этом сходятся мнения ученых, общественных деятелей и священнослужителей различных конфессий. О губительных последствиях неуправляемого технического прогресса, урбанизации и грядущей экологической катастрофе за последние годы сказано много, а сделано для спасения цивилизации удивительно мало. Надежда оптимистов на самоочищение природы и на новые технические достижения не выдерживает научной критики. Мол, печальные прогнозы строятся всегда на экстраполяции нынешнего положения, и по прогнозу 1883 г. города в конце XX века должны бы покрыться двухметровым слоем лошадиного навоза. Но этого не произошло, так как транспортную проблему решил автомобиль (правда, вместо навоза города покрыл удушающий смог).

Все эти негативные процессы с каждым годом усугубляются, так как деятельность в промышленной сфере значительно престижнее и прибыльнее, чем в сфере духовной. Эти тенденции хорошо понимает молодежь, и не случайно, что прием студентов в технические вузы на порядок выше, чем в гуманитарные. Не меньше говорится и о девальвации духовных ценностей; вытеснение "массовой культурой" культуры истинной лишь подтверждает эту истину. Новое для России и хорошо известное на Западе расслоение общества по уровню доходов, образованию и культуре все более внимательно изучается современными социологами. В Америке появился даже специальный термин — "знающий класс" (в России — "интеллектуальная элита"). Эти интеллектуалы подвизаются в противовес "торгующему классу", бизнесменам в .политике, информации, экспертизе и с подчеркнутым снобизмом относятся ко всему, что интересует обывателя — к культуре (и контркультуре, есть и такой термин), официальной политике и экономике, религии, нравственности.

Разница в доходах стала обыденным явлением, и никого уже не удивляет, что «почтенный член общества может легко позволить себе истратить за вечер в ночном клубе сумму, значительно превосходящую годовую пенсию не менее почтенного в недавнем прошлом профессора. Редко мелькнет в прессе что-либо о доходах Б. Березовского и Р. Вяхирева или о таком незначительном инциденте, как задержанная милицией на выходе из Дома правительства коробка с полумиллионом долларов. Да и в Америке лишь удивились и позавидовали, узнав о доходах некоего дилера Майкла Милкна, ухитрившегося заработать за год более полумиллиарда долларов. И наряду с процветающими нуворишами миллионы и миллионы людей живут в нищете или, выражаясь терминами нацизма, ведут lebensunwertes Leben — "жизнь, недостойную жизни".

Богатые и сверхбогатые люди все более отгораживаются от общества, живут в особо престижных районах, в своеобразных гетто, обучают детей в элитарных частных школах. Культура го­родского населения все более склоняется к примитиву и насилию, хотя национальное богатство развитых стран постоянно увеличивается. Все чаще дети рождаются вне брака, нередко второе и третье поколение вырастает вне семьи. Такие дети видят жизнь семьи только на экране телевизора...

**1.3. Внутренняя среда организации и ее воздействие на личность**

Любая социальная общность людей (семья, коллектив предприятия) испытывает на себе влияние внешнего мира, непосредственного окружения и своей внутренней среды. Производственное предприятие, торговая фирма постоянно анализируют изменения в непосредственном окружении (рынки сбыта, поведение конкурентов, динамику цен, надежность партнеров и поставщиков) и совершенствуют систему управления своей организации. Стабильное развитие предприятия, рост его производственных и финансовых показателей позволяют повышать его экономические параметры, т.е. применять наиболее желанную стратегию роста. Чаще всего приходится применять стратегию ограниченного роста — планировать медленное и осторожное увеличение экономических и социальных показателей. И самые нежелательные изменения во внутренней среде предприятия происходят при стратегии "последнего средства" — положение предприятия стало столь угрожающим, что приходится сокращать или переориентировать производство, отсекать все лишнее и сокращать численность работников. Переход к этой стратегии является симптомом возможной ликвидации фирмы. Внутренняя среда весьма изменчива, поскольку содержит различные переменные факторы: могут меняться цели деятельности организации в целом или ее отдельных структурных подразделений, в этом случае часто бывает целесообразно изменить и структуру управления; новые цели потребуют изменения решаемых задач или технологий. Но главным источником изменений в любой модели управления являются люди, их взаимоотношения в процессе производства. Именно способность целенаправленно воздействовать на членов коллектива для достижения целей организации определяет талант руководителя и успешную деятельность организации.

Одним из проявлений искусства управления является способность администратора определить способности, склонности работников к определенному виду деятельности, т.е. его умение применять один из основных принципов управления — принцип соответствия. В то же время важно определить основные потребности личности и стараться создать такие условия работы, чтобы эти потребности могли быть удовлетворены. Личность столь удивительно неповторима, что нельзя ожидать одинаковой реакции на ситуацию у двух людей, даже равных по образованию и общественному положению, — каждый человек требует индивидуального отношения к себе. В этом случае сказываются различное воспитание, особенности характера, странные индивидуальные склонности и даже фобии. Например, психологи так и не могут объяснить широко распространенного среди женщин непреодолимого отвращения, даже страха, который вызывает у них безобидный мышонок. Большинство людей боятся обычных пауков, хотя в них нет ничего опасного или вредного. Примеров различных индивидуальных симпатий или антипатий можно приводить бесконечное множество. Особое место во внутренней среде занимает организационная культура предприятия (как и семейные традиции). Каждая организация целенаправленно или неосознанно создает свою этику поведения, свою собственную систему ценностей. Организационная культура не только определяет отношения между людьми, но и в значительной мере влияет на взаимодействие с внешним миром. Если и торговой фирме сложился спокойный, доброжелательный внутренний микроклимат, то трудно ожидать хамских отношений между продавцом и покупателем; вряд ли глава такой фирмы будет прибегать к недозволенным методам в борьбе с конкурентами и, что особенно важно, следует надеяться на мир и согласие в семьях работников этой фирмы. Высокая организационная культура свидетельствует о хорошей адаптации членов коллектива к внутренней среде их предприятия, о разумной и продуманной деятельности начальника. Количество факторов, влияющих на организационную культуру, их взаимная связь и бесконечные потенциальные вариации делают рабочую среду в организации чрезвычайно сложной и создают широкое поле деятельности для приложения таланта руководителя. При высокой организационной культуре основной акцент делается на определяющую роль людей, работающих в коллективе. В такой организации всегда есть свой неписаный (и иногда и формально закрепленный) моральный кодекс, свои нормы поведения, свои ритуалы, символы и обычаи.

Наиболее трагичным и неожиданным результатом внедрения рыночных отношений в нашей стране явилось изменение психологического климата во внутренней среде — усилилась конкурентная борьба между работниками предприятий за престижные и высокооплачиваемые должности и между работодателями за возможность укомплектовать ведущие должности специалистами высокой квалификации. Наиболее остро эта проблема касается рядовых сотрудников, перед которыми во весь рост встала угроза потери рабочего места, неуверенность в завтрашнем дне. Угроза безработицы стала самой сильной отрицательной эмоцией, источником стрессов, конфликтных ситуаций на работе и в семье, более сильной, чем рост цен, падение жизненного уровня, потеря нравственных ориентиров и духовных ценностей. Контингент работников предприятий России постоянно омолаживается, возрастной ценз постоянно снижается, сейчас в торговле и в сфере обслуживания редко можно встретить сотрудников старше 35 лет. Хотя молодые работники значительно уступают старшим по уровню образования и производственному опыту, но способность быстро адаптироваться к меняющейся экономической и производственной обстановке, невысокие требования к нравственной стороне дела, смелость в принятии нестандартных решений делают их более конкурентспособными. Естественно, что безработица касается в первую очередь людей пожилого и пенсионного возраста, а также женщин с малолетними детьми, вынужденных часто нарушать установленный режим работы.

Многочисленные социологические исследования подтверждают эти тенденции. Например, в наиболее стабильной и развивающейся отрасли — в газовой промышленности — в результате опроса 400 работников ПО "Уренгойгазпром" (социолог Е. А. Супханова) подавляющее большинство (83,3%) опрошенных ответило, что они в ближайшие 1—2 года прогнозируют безработицу, причем 44,7% из них опасаются, что она будет высокой. Опрошенные сотрудники объединения заявили, что готовы "работать гораздо интенсивнее", "согласны на любую работу", т.е. готовы на "сколь угодно значительное снижение социально-профессионального статуса, но при обязательном сохранении занятости в роли работника. Подобная уступчивость является, по-видимому, следствием известной растерянности, внутренней тревоги, понимания собственной неконкурентоспособности на рынке труда". Такая атмосфера во внутренней среде организации не может не вызвать тревожных опасений.

При ослаблении межличностных связей потребность в близком общении, заложенная в подсознании, находит свое выражение в новых формах: некоторые увлекаются массовыми зрелищами, другие большую часть свободного времени проводят на дискотеках и в пивных, а многие замыкаются в своем внутреннем мире, и телевизор все более начинает заменять дружеские контакты. Из-за роста миграции, утраты социальных связей, бедности, потери нравственных ориентиров значительно расширились маргинальные слои населения, растет численность алкоголиков, наркоманов и психически неполноценных людей.

Для успешного функционирования в условиях конкуренции, поддержания устойчивого баланса с внешней средой и создания благоприятного микроклимата внутри коллектива применяются различные методы анализа среды: матричные метод SWOT (эта аббревиатура составлена из первых букв английских слов "сила", "слабость", "возможности", "угрозы"), метод позиционирования вероятности влияния возможных воздействий среды на деятельность организации, метод составления профиля среды (определяется степень влияния каждого фактора среды) и т.п. Несомненно то, что каждый стратегически мыслящий руководитель обязан знать опасности и возможности, которые таят в себе внешняя и внутренняя среда, а также слабые и сильные стороны своей организации. Причем анализ действия этих многочисленных факторов должен не выполняться "в уме", интуитивно, а оформляться специальными документами и служить опорой для принятия долгосрочных решений.

**1.4. Религия и наука как системы воздействия на личность и общество**

Рассматривая эволюцию мировой управленческой мысли, нельзя забывать, что существует еще одна древняя и мощная система воздействия на поведение личности и всего общества в целом — религия. После тотального разрушения в 1917 г. религиозных духовных ценностей русскому народу была предложена новая, марксистско-ленинская морально-этическая концепция, после же краха социалистического строя не осталось ничего, кроме идеологических руин, и народ вновь вернулся к Церкви — надежной заступнице и утешительнице (хотя следует помнить, что утешение лишь помогает переносить зло, но не устраняет его...).

Необходимость отказа от методов агрессивного атеизма была ясна еще в начале перестройки. Не случайно празднование в 1988 г. юбилея 1000-летия введения христианства на Руси получило не только религиозное, но и всенародное общественно-политическое звучание. В 1917 г. в России было свыше 40 000 действующих церквей, к 1939 г. их осталось только около 100; сегодня Церкви возвращаются ее имущество и святыни, восстанавливаются храмы и монастыри, заметно усилилось влияние всех религиозных конфессий на общество. Главная примета времени — повышенный интерес к религии, отказ миллионов людей от доктрин безбожия и их возвращение в лоно Церкви. Все это реалии сегодняшней жизни, неразрывно связанные с процессами демократизации, происходящими в стране.

Специалисты, работающие в системе государственной службы, в любых сферах общественного производства и частного предпринимательства, независимо от их отношения к религии, обязаны учитывать в своих контактах с людьми эти перемены в общественном сознании. Необходимо не только придерживаться основ конституционной свободы совести, но и знать основы веры и догматы Церкви, что было характерно для всех образованных людей дореволюционной России. В истории мировой цивилизации жрецы религиозных культов первыми поняли и использовали законы психологического воздействия на людей обрядной, ритуальной стороны церковной службы, обращенной больше к чувствам, чем к разуму. Нее религиозные обряды, богослужения основаны на строгом ритуале, глубоко продуманной процедуре, призванной закрепить в людях уверенность в незыблемости божественных законов и недопустимости вероотступничества. Все поражает воображение верующих: внешнее и внутреннее убранство храма, особая акустика, умелое освещение, красивое облачение служителей, даже характерный, "неземной" аромат христианских и буддистских храмов. С трепетом и глубоким почитанием относились верующие древности к прорицателям и оракулам, из которых особым уважением пользовались оракулы Амона в Египте, Дельфийский, Зевса в Додоне, "сивиллины книги" в Риме.

В жизни общества религия всегда играла важную роль мировоззренческого и морально-этического регулятора поведения людей. Библия и Коран декларируют четкую систему правил и норм поведения, регулирующих не только участие в религиозной жизни, но и многие сферы деятельности и быта человека. Четкие нормы поведения и основные нравственные законы звучат в Нагорной проповеди Иисуса Христа, шариат в исламе — свод правил и запретов, охватывающих практически все стороны жизни правоверного. Церковь имеет многовековой опыт воздействия на общество, обладает мощной финансовой базой, подготовленными кадрами и собственной прессой. Культовый храм является своеобразным центром, способствующим установлению долговременных коммуникаций между единоверцами (культовых, хозяйственных, семейно-бытовых) и сплочению общины. Интегрирующие функции религии проявляются и на более высоких уровнях вплоть до общегосударственных. Церковь, как правило, поддерживает существующую систему социальных отношений, активно выступает в поддержку мира, против колониализма и расизма. Ислам является особо активной силой, выступающей против чуждой идеологии и морали, способствует подъему национального самосознания, хотя иногда эта борьба доходит до религиозной нетерпимости и фанатизма, достаточно вспомнить призывы ваххабистов — исламских экстремистов. Церковь постоянно ратует за консолидацию нации, поддерживает борьбу народа против иноземных захватчиков. Достаточно вспомнить Сергия Радонежского, благословившего борьбу с татаро-монгольским игом, усилия Православной Церкви Сербии и Болгарии в деле национального освобождения, роль Русской Православной Церкви в Великой Отечественной войне. Кромвель, называя себя "метлой божьей", вел солдат на бой с войском короля под пение библейских гимнов. Ислам является идейным знаменем, объединяющим мусульман в национальных и региональных конфликтах.

Нельзя отрицать огромного влияния Церкви на духовную жизнь общества. Религия способствовала созданию не только системы моральных, духовных ценностей, но и шедевров архитектуры, изобразительного искусства, музыки. Готические соборы Европы с их иконостасами, фресками, витражами, православные соборы с иконами Андрея Рублева, Феофана Грека, Тадж Махал, комплекс площади Регистан в Самарканде, бесценные храмы Египта и Индии, живопись эпохи Возрождения, Бах, Гендель. В монастырских библиотеках бережно хранились уникальные литературные па­мятники, в том числе и "Слово о полку Игореве".

Однако все мировые религии (буддизм, христианство, ислам) не достигли тех целей, которые провозглашались ими. Особенностью современной эпохи является тот печальный факт, что человечество не смогло сформировать глобальной общественной идеи, в том числе религиозной. Высшие иерархи религиозных конфессий давно уже ищут пути преодоления противоречий между наукой и религией, между телом и душой, жесткими церковными догматами и изменяющейся социальной средой. Уже длительное время предпринимаются попытки объединения различных направлений внутри единой религии (например, внутри христианства — като­лицизм, православие, баптизм, протестантизм и т.д.), так как эти затянувшиеся теологические споры наносят значительный вред христианскому учению. Директор института религии США пастор Ричард Нейхауз справедливо сокрушается, что "Пресвитерианская Церковь, Епископальная Церковь, Объединенная Методистская Церковь — все эти некогда гигантские национальные святыни ныне находятся в свободном падении, конца которому не видно" [95]. Людей больше волнуют мирские заботы, чем религия (это явление получило название секуляризация). По данным богословской литературы, только 5% скандинавских лютеран регулярно посещают церковь, в Англии лишь 3% посещают воскресную службу, во Франции — менее 7%, за последние 25 лет процент испанцев, считающих себя "активными католиками", упал с 83 до 31, и не случайно, что этот процесс вызвал особое беспокойство папы Иоанна Павла II, который во время своего визита в Мадрид в I993 г. призвал: "Испании надо вернуться к ее христианским корням".

Сам факт различного толкования основных религиозных догматов внутри единого учения доказывает возможность, отказа от излишне жестких канонов Церкви, необходимость введения непринципиальных корректировок с учетом новых данных науки и практики, конкретных условий места и времени (принцип развития). Создание единых морально-этических норм, современной духовной концепции, сближающей позиции различных религий, возможно и по другим направлениям: отказаться от нетерпимости к другим религиям, преодолеть асоциальные тенденции религии, признать возможными и другие пути духовного совершенствования личности, кроме аскетизма и монашества, и т.д.

С позиций теории управления методы религиозного воздействия на социум и личность заслуживают серьезного внимания и должны учитываться в межличностных отношениях. Чтобы эффективно управлять, необходимо знать особенности личности, и если такой особенностью является религиозность человека, то специалист обязан знать основные религиозные догматы не хуже своего оппонента и компетентно вести диалог с ним. Обсуждая проблемы взаимоотношений религии и науки с убежденным и образованным верующим, а их с каждым годом становится все больше, нужно уметь оперировать не приблизительными книжными представлениями, важно владеть и теологическими знаниями, иметь собственные, продуманные и аргументированные убеждения.

Подавляющее большинство людей независимо от их отношения к религии искренне считают Библию и Коран одними из самых глубоких и мудрых книг, созданных человечеством. Независимо от того, считать ли эти книги богоданными или результатом творчества многих и многих незаурядных личностей, Библия и Коран поражают глубоким знанием рода людского, его прекрасных и отвратительных черт. Они написаны высокохудожественным и образным языком (Коран читать труднее, но большинство аятов и сур имеют подробные комментарии). В Ветхом Завете многие книги — истинные шедевры мысли и чувства, особенно Книга Екклесиаста, Притчи и Песнь Песней Соломона; все четыре Евангелия поражают искренностью, страстностью, точностью слова и образов. Однако, рассматривая проблемы религии в контексте искусства управления, мы должны понять методы воздействия религии на человека и, сохраняя уважение к свободе совести каждого, вооружить руководителя не только основными тезисами религиозных концепций, но и критическим анализом их.

Уже столетия ведется спор между духовным и материальным, между религией и наукой. Религия принципиально отличается от научной теории тем, что постоянно апеллирует к вечной и абсолютно достоверной истине, в то время как наука признает, что существующие на этот период времени научные теории обречены на постоянное уточнение и дальнейшее развитие. Конфликт между теологией и наукой — это конфликт между авторитетом и экспериментом, между абсолютным и относительным. Когда Наполеон, беседуя с великим Лапласом о его книге "Изложение системы мира", заметил, что в книге нет упоминания о Боге, астроном ответил: "Сир, я не нуждался в этой гипотезе"…

Каждое достижение естественных наук, подрывавшее устои церковных догм, осуждалось богословами и разоблачалось с религиозно-церковных позиций, а авторы ереси подвергались преследованиям вплоть до физической расправы. Страшен список жертв церковного фанатизма: Чекко д'Асколи в 1327 г. сожжен на костре за пропаганду идеи о шарообразности Земли, в 1449 г. убит религиозными фанатиками великий ученый Востока, астроном и математик Улугбек, а его обсерватория была разгромлена (ее обнаружили в 1908 г., а в 1948 г. начали раскопки). Вспомните ночь в Париже 24 августа 1572 г., печально известную как Варфоломеевская... Николая Коперника за его труд "Об обращениях небесных сфер", показавший несостоятельность геоцентрической теории Птолемея, спасла от сожжения только смерть. Был сожжен на медленном огне по распоряжению Кальвина испанский ученый и врач Мигель Сервет (1553 г.), столь же страшна участь Джордано Бруно, Андреаса Везалия и многих других ученых. По приговорам, церковных судов на эшафот и костер взошли вереницы вольнодумцев, ведьм и колдунов, пылали скиты с детьми и женщинами фанатичных раскольников, каждый год истязают свою плоть публично мусульмане-шииты во время праздника шахсей-вахсей... Нельзя простить уничтожение знаменитой александрийской библиотеки первохристианами!

Особое место в памяти всего мира занимает скромная, чистая крестьянская девочка из маленькой деревушки Домреми, которая впервые в истории человечества в 17 лет (!) стала главнокомандующим вооруженными силами страны, изгнала захватчиков, вернула трон королю и по решению церковного суда, обвинившего ее в ереси и колдовстве, благодарным отечеством сожжена на костре в 19 лет... Лишь в 1920 г. Орлеанская дева, народная героиня Франции Жанна д'Арк была признана невиновной в ереси и канонизирована.

Всегда поражает и настораживает фанатичная приверженность «единственно верному учению», убежденность верующих в абсолютной правоте именно их религиозных догматов, какими бы экзотичными и странными на взгляд других людей они ни были. Например, довольно необычными христианами являются мормоны, которые 150 лет назад, спасаясь от цивилизации, пересекли на примитивных повозках гигантские просторы Америки, в 1847 г. добрались до берегов Соленых озер и основали столицу штата Юта Солт-Лейк-Сити. В том же году глава мормонов Джозеф Смит основал Церковь Иисуса Христа Последнего Судного Дня и написал "Книгу мормона" (мормон на одном из местных диалектов — медоносная пчела), в которой проклял человеческие знания, власть государства и все другие религии. Мормоны убежденные сторонники полигамии, никакой техники при обработке полей не применяют, газет, радио и телевидения не признают (позже Д. Смита как сторонника многоженства линчевали в Иллинойсе). И сегодня сотни тысяч мормонов живут своим обособленным миром и твердо убеждены, что их моральные и религиозные принципы самые лучшие. Еще более странными (и страшными!) являются религиозные верования некоторых племен тропической Африки (Замбия, Нигерия, ЦАР, Габон, Заир), требующие обязательного женского обрезания. Оказывается, что боги, увы, создали людей несовершенными, сохранив у женщин мужское начало в клиторе, и эту ошибку небожителей исправляют жрецы уже много веков. Более 90 миллионов (вдумайтесь, это все женское население России!) наших современниц были подвергнуты чудовищной операции клитородектомии (эксцизии), 20% девочек, подвергнутых эксцизии в 1994 году, погибли от заражения крови, так как местные врачеватели ("нганги") оперируют до 300 девочек одним ножом (журнал "Азия и Африка", № 6, 1996 г.). Но таков религиозный обычай (самый, естественно, мудрый, разумный и справедливый в мире!), такова сила религиозного воздействия на общество.

Однако, перелистывая страницы истории науки, нужно объективно констатировать, что большинство великих ученых, чьи открытия в итоге подрывали основы веры, не были атеистами. Среди них было много астрологов, алхимиков, пантеистов, признававших влияние мистических сверхъестественных сил на природу и человека. Великий Парацельс всю жизнь верил в могущество алхимии, Джордано Бруно глубоко изучал каббалу, Мигель Сервет был крупным специалистом в области теологии и астрологии, Исаак Ньютон фундаментально изучал библейские пророчества, основоположник генетики Мендель был глубоко верующим монахом, Бутлеров много лет жизни отдал спиритизму и т.д. Их взгляды, как правило, отличались сложным сочетанием передовой научной мысли с обычными для того времени фантастическими допущениями, компромиссами установленных фактов и привычных иллюзорных, идеалистических связей между ними.

За долгие годы советской власти отношения между религией и наукой определялись понятным и любимым в то время словом — борьба, причем по одну сторону стояли черные, они же мрачные и реакционные, а по другую — прогрессивные, передовые и светлые силы. Действительно, история религии имеет много черных и мрачных страниц, но ведь и белоснежные одежды науки замараны грязью, подлостью и преступлениями. И это не только хрестоматийный Трофим Денисович с компанией борцов с вейсманизмом-морганизмом, не только лакеи от философии, объявившие кибернетику буржуазной лженаукой, или создатели атомной и водородной бомб, химического и бактериологического оружия, ставшие потом, после получения всех мыслимых наград и почестей, активными борцами за демократию и свободу. Нет, преступления науки против человечества имеют давнюю историю, этот печальный список продолжает расти, и получил уже геростратову известность. Практически все плоды науки, вызвавшие при своем появлении всеобщую эйфорию, оказываются горькими по своим последствиям.

В противоположность космологическим концепциям античности и культурным ценностям Востока с их идеями единства человека и природы, мощной системой экологических запретов, акцентом на мораль и духовные ценности личности научно-технический прогресс рассматривает окружающий мир как неисчерпаемую (якобы!) кладовую богатств, разорить которую — "наша задача". Главным достоинством, показателем силы, мудрости народов считалась способность овладеть природными богатствами с помощью современной науки и мощных технических средств. И чаще всего не своими — нужно и детям что-то оставить, — а соседей, готовых за консервную банку, жвачку и кока-колу отдать нефть, руду, древесину, осквернив и надругавшись над природой. В последние десятилетия XX столетия масштабы хозяйственной деятельности столь велики, что атмосфера и гидросфера многих регионов мира уже не в состоянии нейтрализовать вредное влияние антропогенных нагрузок. За последние 500 лет уничтожено две трети лесов планеты, существенно сократились запасы чистой воды, возникла реальная опасность нарушения кислородного баланса и разрушения озонового экрана. Все это происходит на фоне бурного роста народонаселения, "демографического взрыва". Напомним данные статистики: около 200 тыс. лет назад людей было около 1 млн., 60 тыс. лет назад — 5 млн., 300 лет назад — 500 млн., в 1850 г. — 1 млрд., в 1930 г. — 2 млрд., в 1970 г. — 3,6 млрд., сейчас — около 5 млрд., а при сохранении темпов прироста 2% в год количество людей на планете к началу третьего тысячелетия достигнет 6 млрд. (кстати, средняя продолжительность жизни в России за 100 лет, с 1886 г. по 1986 г., увеличилась более чем в два раза). Рыдать над гибелью морей, озер, рек, над исчезновением хрупких форм флоры и фауны, содрогаться от ужаса неизбежной экологической катастрофы стало обязательной и распространенной формой общественного мазохизма, но природа не знает этого и продолжает гибнуть — "процесс пошел"... Россия и здесь, естественно, не отстает от других и в плаче, и в жестоком разграблении природных богатств.

Сверхсложная система природа — общество все более начинает напоминать неоперабельного онкологического больного, гибель которого уже предрешена, и можно надеяться лишь на чудо. Философская, так сказать, концепция возведения в абсолют роли науки и техники при решении коренных проблем человеческого существования носит много различных ученых названий: сциентизм (от лат. scientia — наука, знание), или сайентизм (от англ. science), техницизм, технократизм. Она страшна не только разрушительным воздействием на природу и даже на человеческий генофонд, но и неизбежностью кровавых войн за сырьевые богатства, и деморализацией общества, растлением человеческих душ, ориентацией только на утилитарные, материальные ценности. Наглядный пример — урбанизация и приземленность американского образа жизни, столь соблазнительные для "новых русских".

В сознании миллионов людей происходит удивительный феномен: понимая несомненную важность и жизненную необходимость научно-технического прогресса, люди, однако, видят в науке основную виновницу социального зла, кризиса всей современной цивилизации, главную угрозу будущему человечества. Наука, раскрывая все новые тайны природы и не задумываясь над последствиями, над практическим применением новых знаний, сама научно-технологическая ориентация цивилизации может быть губительной для внутреннего мира человека, может привести к распаду морально-этического сознания и гибели созданных за тысячелетия гуманитарных ценностей. Неизбежность экологической катастрофы серьезно рассматривается в трудах знаменитого Римского клуба[[2]](#footnote-2), в работах крупных ученых "антропологической школы" Освальда Шпенглера, Герберта Маркузе, Льюиса Мэмфорда. Деятельность таких организаций, как Green peace, направлена против применения пестицидов и строительства атомных станций, применения атомного оружия.

Заговорив об атомном оружии, нельзя не вспомнить еще одно безумие наших дней, еще одно уродливое детище науки — военную технику, вооружение, пожирающее колоссальные интеллектуальные и материальные ресурсы. Хотя за последние 50 лет на планете происходят только локальные войны и вооруженные конфликты, военные расходы достигли наивысшего уровня за всю историю человечества. Своеобразным рубежом стал 1987 г., когда впервые за всю историю на вооружение во всех странах мира было затрачено... около тысячи миллиардов долларов! За последние 10 лет военные расходы превысили общую сумму, потраченную за всю предыдущую историю человечества. Накопленных средств массового уничтожения достаточно для того, чтобы несколько тысяч раз уничтожить все человечество. При этом более половины всех ученых мира работают в военной промышленности и армии [122].

Что же принципиально может быть противопоставлено технократизму современной жизни, есть ли альтернативы бездушному, угрожающему самой жизни научно-техническому прогрессу? Возврат к прежним патриархальным отношениям, к которому призывал еще Жан-Жак Руссо, считавший, что рост промышленности и развитие науки приводят к утрате обществом свободы и счастья, потере нравственных идеалов? Или согласиться с современными эсхатологическими концепциями, констатирующими, что мораль отстает от интеллектуальности человека и наука достигла критической способности к разрушению, а неизбежность атомной катастрофы лишь подтвердит библейские пророчества грядущего Апокалипсиса?

Несомненно, что мировая цивилизация, хотя и с опозданием, пришла к непреложному выводу об отклонении, аберрации науки от основной своей цели — служения человеку — и свернула на антигуманный тупиковый путь. В науке наметилась тенденция к пересмотру целей, к ревизии основной проблематики — социальные, биологические, психологические и генетические факторы выдвигаются на передний план. В сфере общественного производства, и в частности теории управления, усилился интерес к проблеме человека, к инженерной психологии и эргономике — науке, изучающей возможности и особенности трудовых процессов для повышения эффективности труда при одновременном духовном и физическом развитии личности.

Помня о печально известном разгроме вейсманистов-морганистов, русская наука вместе с мировой вернулась к исследованиям роли биологических факторов и наследственности в самом процессе существования и развития человечества. Уникальность человека как биосоциального существа заключается в том, что он испытывает на себе воздействие не только генетической, но и социальной программы. Носителем генетической программы являются молекулы ДНК, а социальной — мозг, фиксирующий опыт человечества, который не записывается в генах, а передается поколениям путем воспитания.

Одновременно с развитием цивилизации идет и эволюция основных концепций гносеологии и теософии. Путь к пониманию основных церковных догматов чаще идет не через сердце, а через разум. Действительно, мало кто даже из верующих согласится с Библией, что мир был сотворен всего лишь около 6000 лет назад, что можно остановить движение Солнца или, что Земля вращается вокруг центрального светила. Церковь понимает, что постоянно ссылаться на иносказание, аллегории отдельных текстов Библии больше нельзя, спорить с научными данными бессмысленно, и следует ожидать внесения разумных коррективов в некоторые теологические доктрины.

Не выдерживают даже самой уважительной и доброжелательной критики многие постулаты христианства. Принцип "кто ударит тебя в правую щеку твою, обрати к нему и другую" не нов: еще за 500 лет до Христа Будда учил не противиться злу, но никто из христиан не понимает его буквально, а лишь в переносном смысле. А вот другой основополагающий принцип христианства: "Не судите, да не судимы будете", который нельзя толко­вать двусмысленно, не выполнялся никогда ни судом инквизиции, ни современными судами, которые зачастую возглавляются весьма ревностными христианами. Трудно выполнить и заповеди "...продай имение свое и раздай нищим", "...не заботьтесь для души вашей, что вам есть и что пить, ни для тела вашего, во что одеться", "не заботьтесь о завтрашнем дне", да и разумно ли поступать так? Или эти заповеди применимы лишь в переносном смысле? А запрет церкви на контроль рождаемости, а нерасторжимость брака? Настоятель Кентерберийского собора Хьюлетт Джонсон отмечает: "Честный исследователь обнаружит множество порази­тельных расхождений между евангельским христианством и христианством в том виде, как оно проповедуется и осуществляется на практике сегодняшней церковью". Есть заповедь, выполнение которой практически невозможно для нормального и физически здорового человека: "Вы слышали, что сказано древним: не прелюбодействуй. А я говорю вам, что всякий, кто смотрит на женщину с вожделением, уже прелюбодействует с нею в сердце своем".

Мужчины, юноши и взрослые, пусть самые чистые, верные и порядочные из вас скажут откровенно: разве вы, ежедневно встречаясь с милыми и прелестными женщинами, не чувствуете в своем сердце непреодолимой симпатии, чувственного влечения к ним? И разве это подсознательное влечение, вложенное в мужскую душу природой, а тем более если самим Богом, позорно, порочно и греховно?

Всем понятная и ясная заповедь "не убий". Кто будет спорить с ее очевидностью? Но... Мужчина пришел к себе домой и видит страшную картину: грабитель забрал ценности, изнасиловал жену и, боясь свидетелей, убил ее и ребенка. Как нужно поступить этому мужчине? Простить? Или обратиться в милицию? Или все-таки попытаться задержать преступника самому? И если при задержании грабителя чуть сильнее стукнуть его головой о стену и он умрет, то любой суд оправдает этого мужчину! Кроме суда Божьего? Время, социальные перемены, новые условия жизни требуют пересмотра этих жестких требований и выдвигают новые принципы, нормы поведения человека.

Разве принцип "говори всегда правду" не достоин возведения в ранг христианской заповеди? Не так прост, по сути этот принцип, и трудно, очень трудно неукоснительно следовать ему. Мусульманин может говорить неправду лишь в тех случаях, когда ложь спасает жизнь человека, и в стане врага. В повседневной жизни лгать нельзя ни партнеру по бизнесу, ни начальству, ни другу, ни жене. Аморальность лжи ясна, но, кроме того, ложь и неразумна: если человек будет уличен во лжи хоть раз, то доверие к нему будет подорвано навсегда.

А как, скажут многие, вести себя у постели смертельно больного человека, неужели и ему нужно говорить правду и отнять даже слабую надежду на спасение? Ведь не случайно великий С. П. Боткин допускал понятие "святая ложь"! Да, и в этом случае лгать нельзя — ведь можно не сказать страшную правду, а сослаться на отсутствие результатов всех анализов и на действительно существующую неясность диагноза, все это не противоречит клятве Гиппократа. И ложь "во спасение", и "святая ложь" — все это отговорки слабых. Иисус сказал: "Но, да будет слово ваше: да, да; нет, нет, а что сверх этого, то от лукавого". Правила, нормы или, если хотите, заповеди каждый мыслящий человек формирует для себя сам. Можно, например рекомендовать подумать и о своем месте среди сильных мира сего, о своем поведении среди них. Мудрый совет дает Воланд в бессмертном романе М. А. Булгакова "Мастер и Маргарита": "Никогда и ничего не просите! Никогда и ничего, и в особенности у тех, кто сильнее вас. Сами предложат и сами все дадут". Веди себя достойно!

## 2. Психологические аспекты управления

**2.1. Самый главный и дефицитный ресурс**

Любые школы современной теории управления особое внимание уделяют человеку, приоритету личности при изучении любых социальных процессов. Роль человеческого фактора особенно важна в современной России, поскольку для советского строя были характерны обезличенность общества, недооценка индивидуальной самобытности человека и инерция псевдосоциалистического мышления, что сказывается и в настоящее время. Опасный и разрушительный для общественного сознания принцип "незаменимых людей нет!" порождал социальную апатию и чувство собственного бессилия. "Инициатива наказуема", "не высовывайся!" — вот при­вычная и удобная для жизни позиция каждого винтика советской государственной машины. Все новое, оригинальное становилось подозрительным и немедленно клеймилось как карьеризм, стяжательство, личная нескромность или даже ревизионизм. Спокойнее, результативнее и, главное, безопаснее было уклониться от самостоятельного управленческого решения, так как любая инициатива всегда связана с индивидуальным риском и ответственностью, и значительно проще оперативно выполнять решения "сверху", прикрывая свое нравственное бессилие рассуждениями о коллегиальности управления: "Мы тут с товарищами посоветовались и есть мнение..."

Одним из основных и неотложных путей повышения эффективности общественного производства России является раскрытие человеческого потенциала, восстановление достоинства и свободы личности, творческой инициативы и социальной ответственности. Но одновременно нужно ясно понимать, что восстановить человеческое достоинство, высокую нравственность личности, попранные в годы господства административно-командной системы, — одна из сложнейших социальных проблем нашего общества.

Карьера руководителя, особенно в условиях свободного предпринимательства, возможна не для всех: она требует определенных свойств личности и профессионального умения взаимодействовать с коллективом, знать его особенности, нормы и методы воздействия на него. Ведь эффективность производственной системы зависит не только от таланта руководителя, но и от успешной реализации кооперативной формы организации труда. Управление коллективом — процесс творческий, так как его результатом является создание качественно новых материальных и духовных ценностей, создание новых реальностей, удовлетворяющих многообразные общественные потребности.

Однако до сих пор нет ясного понимания психоинтеллектуального механизма творчества, слишком сложны эмоциональные, психологические и физиологические основы процедуры разработки и реализации плана поведения личности. Каждый человек убежден, что его способ мышления оптимален, поскольку он результативен, но эффективность творчества всегда снижается из-за незнания логики и алгоритма поиска, обилия ложных путей, ограничений и предубеждений, боязни новизны или чрезмерной авантюрной смелости. Однако резервы способностей человека столь удивительно обширны, что попытки приблизиться к решению проблем управления и развития творческой деятельности кажутся особенно многообещающими. "Хотя люди намного сложнее и загадочное любого производственного процесса, мы имеем о них крайне мало теоретических представлений, если вообще имеем" [35]. Действительно, человек, его интеллект, его психика сложнее любого компьютера, космической ракеты. Не случайно еще древние мыслители сформулировали сверхсложную задачу: "Познай самого себя", а великий мыслитель древности Сократ горько заметил к концу жизни: "Я знаю, что ничего не знаю" (существует интересное геометрическое подтверждение этой истины: если объем знаний заурядной личности изобразить в виде сферы, то поверхность соприкосновения этой сферы с непознанным окружающим миром значительно меньше, чем поверхность сферы ученого, мыслителя, объем знаний которого значительно больше. Естественно, что внешняя среда ставит перед развитым интеллектом все новые и новые вопросы, а неразвитый ум не видит этих проблем).

Однако менеджеру приходится чаще всего работать именно с людьми, а не с машинами. Американский знаток менеджмента Л. Смит сказал: "Железные дороги — это на 95% люди и на 5% металл". Если в недалеком прошлом руководитель имел избыток рабочей силы и мог позволить себе немедленно уволить ленивых и бестолковых, то сейчас люди, и особенно опытные специалисты, стали самым дефицитным видом ресурсов, а оплата труда составляет значительную, если не основную часть расходов предприятия. Американские авторы пишут: "...искусство управления людьми стало одним из критических моментов в оценке конкурентоспособности предприятия и эффективности работы руководства" [35]. Каждый специалист в области управления прекрасно понимает, что в руководимом им коллективе не каждый элемент этой сложной открытой системы совершенно надежен, ему необходимо постоянно контролировать показания барометра общественной погоды и настроений и принимать при необходимости неотложные меры. Подобная задача была исследована Дж. фон Нейманом, когда возникла проблема надежности машин, собранных из ненадежных элементов. Полученный результат исследований строго доказывает, что надежность такой системы зависит от правильной организации действия этих элементов, их взаимосвязи и взаимной блокировки. Особенности поведения элементов системы, а в управлении социумом — людей, необходимо постоянно учитывать и прогнозировать.

**2.2. Теория психоанализа**

Чем же и как вооружены современные руководители в своей повседневной работе с этим особо сложным объектом — человеком, личностью, коллективом? Увы, только интуицией, пресловутым методом "проб и ошибок", своим жизненным опытом. Еще и психологией управления, хотя, прямо скажем, психология как наука не может пока еще гордиться большими открытиями и достижениями. И еще, конечно, высшим разделом теории управления — искусством управления, к изучению методов которого мы постепенно продвигаемся. Но сначала нужно разобраться в таких понятиях, как личность, коллектив, власть, авторитет, в том, как складываются межличностные отношения, как формируется стиль руководства и лидерство. В этих вопросах психология накопила солидный объем теоретических знаний, практических исследований и может быть полезной руководителю в его деятельности. Действительно, личность человека, его внутренний мир, мотивы поведения весьма сложны и противоречивы. Каждый человек, как существо биосоциальное, обладает не только своими индивидуальными особенностями, своей эмоциональной, интеллектуальной и психологической неповторимостью, наследственной или приобретенной, но и отражает характерные черты своего социума, типичные для того коллектива, где он работает, живет, учится. В основе биологических свойств личности лежит наследственная информация, ее генотип. Социальные качества личности формируются под воздействием среды, социального окружения.

Одним из первых попытался исследовать личность и мотивы поведения человека австрийский врач-психиатр Зигмунд Фрейд (1856—1939), основоположник теории психоанализа. Он считал, что каждое психическое явление имеет в своей основе определенную причину и что поведение человека во многом зависит от бессознательных процессов. Поведение человека определяется двумя движущими силами: инстинктом секса, жизни (эрос) и инстинктом агрессии, разрушения, смерти (танатос). Психическая жизнь личности есть поле борьбы трех основных инстанций: "оно" (id) — источник сексуальных и агрессивных желаний, требующих немедленно­го удовлетворения, "я" (ego) — ориентация на реальный внешний мир и определение разумных путей удовлетворения этих желаний и "сверх-я" (superego) — моральные принципы, собственно сознание человека.

Основой теории психоанализа является идея бессознательного, которое определяет поведенческие устремления людей и требует для понимания существа личности своего раскодирования. Психоанализ объяснял неврозы и сновидения как конфликт или компромисс между бессознательным и сознательным поведением личности. С позиций управления как одного из видов искусства интересны высказывания Фрейда о творчестве и фантазии. Он счи­тал, что в основе поэтического творчества, как и в основе сновидений и фантазий ("сны наяву"), лежат неудовлетворенные, в том числе и сексуальные, желания, часто такие, "которых мы стыдимся, которые мы должны скрывать от самих себя и которые поэтому вытесняются в область бессознательного". Трудно согласиться с тем, что у человека, участвующего в сложной социальной деятельности, не может быть влечений, мотивов, которые не менее, чем невротические (типа Эдипова комплекса) и сексуальные, могут определять его поведение и даже господствовать над ним. А если от индивидуальной психологии перейти к психологии социальной, то эти сомнения станут особенно очевидными.

Теорию Фрейда развил и своеобразно дополнил другой представитель школы психоанализа — швейцарский психолог Карл Юнг (1875—1961), профессор Цюрихского, а потом Базельского университетов, автор учения о "коллективном бессознательном", основатель аналитической психологии. Он утверждал, что поведение человека определяется не только его желаниями, но и системой целей, выработанной его опытом, его жизнью. Юнг ввел понятия психологических типов личности ("архетипы" — врожденные особенности психического постижения объекта), а также экстравертности (ориентация на внешний, реальный мир) и интровертности (ориентация на духовный, внутренний мир). Следует отметить, что психика каждого человека наделена и экстраверсией, и интроверсией, только перевес того или другого определяет мыслительный тип личности.

Идеи Фрейда, Юнга и их последователей, как и вся наука о поведении человека (бихевиористика), не дают специалистам в области управления готовых рецептов на все случаи жизни, но могут подготовить их к пониманию неадекватных, алогичных поступков своих коллег, вскрыть глубинные, иногда подсознательные причины поведения людей.

**2.3. Теория научения**

В работах И. П. Павлова, Д. Б. Уотсона, Б. Ф. Скиннера глубоко и научно обосновывается система поощрений и наказаний (теория научения), аргументирование определяется разумная сфера деятельности исполнителя в соответствии с его способностями (вспомним принцип соответствия!), обосновывается необходимость обратной связи между руководителем и подчиненными. В основе теории научения (теории условных рефлексов) лежит понятие рефлекса, т.е. ответа организма на внешнее раздражение. Рефлексы подразделяются на врожденные (безусловные) и условные, которые вырабатываются опытом. Врожденные связи нервной системы, заложенные в нижних отделах мозга, чаще всего проявляются в бессознательных актах, в сложной гамме чувств, эмоций, желаний, а также формируют поведенческие акты, требующие проявления воли и решимости. Безусловные рефлексы определяют инстинк­тивное поведение личности, которое под влиянием воспитания, обучения и социального опыта тормозится и ограничивается в своих проявлениях. Условный рефлекс формирует стереотип мышления и поведения и является основным компонентом мотивационной системы человека.

По И.П. Павлову одну из основ поведения человека составляет рефлекс цели (иначе — ориентировочный), стоящий на границе с врожденными рефлексами и формирующий любознательность, чувство нового и создающий предпосылки для успеха в труде. Этот — мощный рефлекс объясняет удивительную настойчивость изобретателей, различного типа собирателей и коллекционеров и даже влюбленных. Настойчивое стремление к цели характерно и для руководителей производственных коллективов и для всех творческих личностей. Трудности лишь побуждают к активной деятельности, к достижению поставленной цели. Практика управления ши­роко использует методы теории научения для адаптации человека в коллективе, так как зависимость между поведением личности в социуме и результатами этого поведения весьма очевидна и поддается корректировке, полезной и для человека, и для коллектива. Деятельность человека в обществе всегда оценивается, поощряется или осуждается. Система положительных или отрицательных компенсаций за поведение основана на нормах и установленных правилах и способствует быстрой адаптации личности к изменяющейся ситуации в коллективе.

Следует отметить еще одно свойство нервной системы — чувство времени. Своеобразный таймер находится в каждом центре мозга, в каждой нервной клетке и позволяет планировать действия человека, рассчитывать во времени свои поступки. Управленческая практика постоянно подтверждает важную роль теории научения в жизни производственных коллективов. Например, если вызов к высокому начальству обычно сопровождается неприятными разговорами, а то и выговором, то подчиненный будет всячески избегать общения со своим боссом, т.е. у него вырабатывается условный рефлекс желания не попадаться на глаза начальнику под любым предлогом. Любой человек формируется под влиянием окружающего мира и осознанно корректирует свое поведение на основе опыта и наблюдений за поведением авторитетных личностей. Цель поведения — лучшим способом адаптироваться в обществе, обеспечить надежность и стабильность своего общественного статуса. Особенно это заметно в поведении молодых людей, чьи мировоззренческие концепции окончательно еще не сформировались. В связи с этим большую тревогу вызывают те образцы безнравственного, циничного поведения, с которыми молодежь сталкивается постоянно в повседневной жизни, будь то "сладкая жизнь" мафии, околоэстрадной богемы или хладнокровная, беспощадная борьба амбиций политических лидеров. Долгие годы потребуются обществу для возрождения духовности, высоких нравственных принципов.

Здесь уместно вспомнить о таком важном проявлении обратной связи в организме и обществе, как гомеостаз — состояние динамического равновесия, характерное для всех сложных саморегулирующихся систем. Термин гомеостаз или гомеостазис (от греч. homoios — подобный и stasis — неподвижность) введен в науку американским физиологом У. Кэнноном и широко применяется не только в физиологии, но и в кибернетике, психологии и социологии. Гомеостаз обеспечивает поддержание важнейших для системы параметров в необходимых пределах. Норберт Винер в своем классическом труде "Кибернетика или управление и связь в животном и машине" говорит: "Обратная связь не только участвует в физиологических явлениях, но и оказывается совершенно необходимой для продолжения жизни. Изменение температуры на полградуса по Цельсию обычно есть признак болезни, а при длительном изменении температуры на пять градусов жизнь вряд ли возможна. Отбросы организма должны извергаться, прежде чем они достигнут токсической концентрации. Все это вместе и составляет наш гомеостатический механизм". Говоря о роли гомеостаза в обществе, Винер замечает: "В небольшой сельской общине, существующей достаточно долго, чтобы в ней сложились более или менее одинаковые уровни понимания и поведения, существуют вполне достойные уважения нормы попечения об обездоленных, управления дорогами и другими общественными средствами, терпимости к тем, кто лишь один-два раза нарушил общественные законы. С другой стороны, в такой общине человеку не годится быть выше своих соседей. Всегда есть средства заставить его почувствовать силу общественного мнения".

В теории управления исследования гомеостатических процессов направлены на выявление тех параметров, которые нарушают нормальную деятельность системы и допустимых пределов изменения этих параметров при воздействии на систему внешней и внутренней среды.

Этот анализ систем управления позволяет определить важнейшие факторы, влияющие на поведение системы и с помощью обратных связей осуществлять контроль развития систем.

Обратная связь обеспечивает процессы развития в общественной жизни за счет циркуляции информации в управляющей системе и является важным инструментом установления контактов между руководителем и его сотрудниками.

**2.4. "Преступная личность" Ломброзо**

Следует упомянуть еще об одном своеобразном взгляде на личность, который был предложен итальянским судебным психиатром и криминалистом Чезаре Ломброзо (1835—1909), основоположником антропологического направления в криминологии и уголовном праве. В 1876 г. Ломброзо опубликовал сенсационную книгу "Преступный человек", в которой говорилось о существовании особого типа человека, предрасположенного в силу некоторых атавистических свойств (заложенных с рождения) к преступной деятельности. Ломброзо обследовал в итальянских тюрьмах около 400 заключенных, совершивших тяжкие уголовные преступления, и почти у половины из них обнаружил физические аномалии — "стигматы", "метки прирожденных преступников". Эти признаки: череп неправильной формы (сужается кверху или в нижней части, приплюснут с боков), торчащие уши, непропорционально длинные руки (похож на обезьяну), выдающиеся челюсти, сильно развитые надбровные дуги и т.д.

Ломброзо выдвинул и развил "конструктивное" предложение: зачем обременять суд рассмотрением доказательств вины подозреваемого, достаточно заключения врачей-ломброзианцев, и потенциальный преступник будет подвергнут профилактическим мерам воздействия — направлен на принудительное лечение, стерилизован или казнен. "Эшафот помогает очищать природу и облагораживает сердце", — изрек этот благодетель человечества. Естественно, что одна из концепций Ломброзо — применение репрессий к "преступной личности" независимо от доказанности вины — была взята на вооружение нацизмом. Лишь по расовым, национальным признакам были уничтожены миллионы ни в чем не повинных людей. Наряду с цыганами и евреями, безусловными жертвами концентрационных лагерей и газовых камер, мероприятия по "регулированию численности населения" угрожали славянам и другим "неполноценным" народам. Кстати, таких же взглядов об ответственности инакомыслящих без доказательств их вины придерживался и председатель ревтрибунала Я. X. Петерс, один из лучших, испытанных, по отзыву В. И. Ленина, коммунистов: "Не ищите в деле обвинительных улик о том, восстал ли он против советской власти оружием или словом". Дворянин, купец, офицер, священник — всех к расстрелу!

В начале XX века биологическая школа в социологии использовала некоторые идеи Томаса Мальтуса (1766—1834) о необходимости ограничения роста населения как основного средства борьбы с безработицей и бедностью и Ч. Ломброзо. Это биосоциальные теории преступности, считающие определяющим, помимо врожденных, генетических особенностей человека, существенное влияние микросреды на поведение личности.

До сих пор не утихает полемика вокруг евгеники, теории о путях улучшения наследственного здоровья человека (принципы евгеники были впервые сформулированы в 1869 г. Ф. Гальтоном, название происходит от греч. eugenes — породистый). Роль генетических основ в формировании личности и важность улучшения наследственных качеств человека, его здоровья, развития умственных способностей несомненны, но мысль о наследственной психической и физиологической неравноценности людей угрожающе соскальзывает к оправданию расизма и к задаче "выведения новой породы людей".

Но не так все просто в нашей жизни, неоднозначен взгляд и на теорию Ломброзо, есть и нечто разумное в его многолетних исследованиях. Внешность человека может рассказать о многом, встречают все-таки "по одежке", граф Калиостро это хорошо знал и использовал в своих целях. Вот стоит перед вами парень, на работу принять просит: грязный, лохмы давно немытых волос, в ухе серьга, в слюнявом рту жвачка, блудливые глаза бегают, да еще и уши оттопырены: "Я, етта-а, ну, агентом торговым хочу, вот..." Не приняли? А почему? Ведь жалко человека-то... По каким-то вам самому неясным антропологическим признакам? А не ломброзианец ли вы? Действительно, опытному человеку, даже не Шерлоку Холмсу, много скажет самое первое знакомство, самый поверхностный взгляд: о культуре, образовании, интеллекте.

**2.5. Психологические типы**

Каждый человек имеет свою неповторимую индивидуальность, которая проявляется в его взаимоотношениях с другими людьми, в его реакциях на внешнюю среду. Эти индивидуальные особенности поведения называют темпераментом, и всех людей подразделяют на четыре психологических типа: холерики (быстрая эмоциональная реакция на внешние раздражители, слабая система торможения), сангвиники (живость, легкость общения, они часто не доводят начатое дело до конца, слабая воля), флегматики (медлительные, уравновешенные, серьезные, медленно перестраиваются, не любят менять свои привычки), меланхолики (малообщительные, впечатлительные, часто не верят в свои силы, обидчивы). Темперамент определяется типом нервной системы, и эти свойства являются врожденными, хотя они вполне поддаются тренировке, самовоспитанию.

По типологии Юнга, который считал основными функциями психики человека мышление, эмоции, ощущения и интуицию, люди подразделяются также на четыре типа: мыслительный, эмоцио­нальный, ощущающий и интуитивный.

Соционика — "наука общения, понимания и согласия", как определяют ее создатели, продолжила мысль Юнга. Новизна соционики — "в отходе от специально-психологических понятий. Во внимание берутся, собственно, не одни только психические реакции (как было у Юнга), но и все многообразие связанной с ними деятельности человека" (цитируется по книге Е. Власовой "Соционика для вас", 1994). Соционика предлагает уже 16 психологических типов: интуитивные интроверты (Есенин, Бальзак), сенсорные интроверты (Дюма, Габен), этические интроверты (Достоевский, Драйзер), логические интроверты (Робеспьер, Максим), интуитивные экстраверты (Гексли, Дон Кохот) и т.д. Классификационная эпидемия продолжается и ныне, хотя все авторы говорят о несомненной условности этой типологии, о том, что человек слишком сложен, чтобы уместиться в прокрустово ложе каких-либо классификаций или терминологий. И хочется задать крамольный вопрос: а зачем так жестко систематизировать неповторимую личность по типологическим признакам? Более того, искусство управления, весь опыт человеческого общения учат избегать стереотипов поведения, раз и навсегда избранных актерских масок, быть всегда другим, неожиданным, если измени­лась ситуация. Сегодня, на вечеринке у друзей, он — холерик с "быстрой эмоциональной реакцией", на совете директоров — флегматик, "медлительный, уравновешенный", а на любовном свидании — сангвиник, живой и легкий в общении. В этом-то и притягательность неординарного человека, в его нестандартности и даже непредсказуемости, хотя заложенная природой склонность человека к определенным, лишь ему характерным реакциям на внешний мир, несомненно, имеется. Как мудро сказал Ричард Фейнман: "Наш ограниченный ум для удобства делит... мир на части: физику, биологию, геологию и т.д., но ведь природа на самом деле никакого деления не знает!", а Льюис Кэрролл добавил: "Поскольку весь процесс классификации производится мысленно, мы можем выполнять его независимо от того, существует ли в действительности предмет, обладающий данной особенностью, или нет".

В психологии уже давно ведется дискуссия о том, что определяет личность человека — врожденные психологические особенности или влияние окружающего мира. Несомненно, что воспитание, обучение, вся окружающая среда оказывают существенное влияние на формирование личности. Каждый человек ежедневно играет определенные роли, каждый старается найти в изменчивой ситуации именно ту роль, которая поможет ему лучше приспособиться, адаптироваться к требованиям общества, облегчит контакты с другими людьми. К сожалению, эти роли могут вступать в конфликт между собой, но совершенно очевидно, что человек обязан их глубоко знать и уметь вжиться в каждую из своих ролей (эту истину хорошо знают представители одного из древнейших видов искусств — театральные актеры). Не случайно латинское слово persona (личность) имеет еще одно смысловое значение — маска.

Несомненно, что каждый человек обладает не только своим летентным, скрытым генетическим багажом, суммой определенных талантов, склонностей, но и мощным интеллектуальным, духовным потенциалом.

Гармоничная, сбалансированная структура внутреннего мира человека дает обоснованные предпосылки для успешной реализации его потенциала независимо от психологического типа личности.

## 3. Трудовой коллектив как объект управления

Управление — это не только функция президента корпорации и генерала, командующего армией, но также начальника цеха и командира роты.

Сложно положение человека в обществе. Если горожанин научился жить в отрыве от природы (но с какой ностальгической тоской миллионы горожан мечтают хоть несколько дней провести наедине с природой, хотя бы на своей даче!), то жить вне общества психически полноценный человек не может. Сложные, до конца не раскрытые атавистические законы неумолимо требуют постоянно подтверждать свою принципиальную схожесть, кровное родство с другими людьми — "ты и я одной крови!".

Коллектив создается на основе постоянных контактов, совместных действий, направленных на достижение общих целей. Не всегда совпадают интересы личности и коллектива; одной из важнейших задач руководителя и общества в целом является создание благоприятных условий для гармоничного сочетания общественных и личных интересов, создание разумной системы внутригрупповой регламентации, норм и правил, наиболее полно отвечающих интересам каждого и коллектива как единого социального организма. Успех деятельности коллектива во многом зависит от того, как общество обеспечивает условия для становления и развития личности, в какой степени оно способно удовлетворить потребности каждого члена коллектива.

Но человеческая личность обладает и потребностью выделить себя, доказать свою неповторимость, индивидуальное отличие от всех других в социуме. Понимая и чаще всего разделяя требования общества к каждому из его членов, подчиняясь требованиям общественной морали и этики, личность может временами и бунтовать против принципов общежития. Личность и об­щество, начальник и подчиненный, родители и дети — наиболее сложные и вечные проблемы жизни. Найти подходы к решению этих проблем пытается наряду с наукой, религией, моралью и искусство управления.

**3.1. Особенности труда руководителя**

Какими чертами личности должен обладать руководитель? Ответ, кажется, лежит на поверхности: ясно, что руководитель должен иметь развитый интеллект, владеть широким комплексом специальных знаний. Тогда почему же (вспомните ваши жизненные наблюдения!) весьма немногие школьники и студенты, имевшие исключительно высокие оценки по всем предметам, добились успеха в производственной или общественной жизни, не часто преуспевают в своей практической деятельности, и наоборот, не всегда руководители высших рангов имели "красные" дипломы? Что-то еще весьма важное необходимо для эффективной деятельности руководителя, хотя роль развитого интеллекта здесь бесспорна, и общее образование руководителя должно быть шире специального.

Особенности личности и труда руководителя интересовали людей уже давно. В 900 г. был опубликован известный трактат крупного ученого Востока Аль Фараби, посвященный этой проблеме; персидский теолог Аль Газали сформулировал требования, необходимые для успешной деятельности руководителя. Проблемы руководства государством, вопросы разработки системы целей и методы воздействия на социум были глубоко исследованы в книге "Государь" итальянцем Никколо Макиавелли (1469—1527); к его своеобразным, иногда парадоксальным выводам проявляют интерес и современные ученые. Современник Макиавелли, один из основоположников утопического социализма, Томас Мор (1478—1535), изучал следствия плохого управления и убедился в справедливости своих выводов на собственном опыте — несмотря на честное и добросовестное служение отечеству и престолу он был низвергнут с высшего государственного поста Англии и вскоре казнен по приказу благодарного короля.

В советское время автор теории организационной деятельности П. М. Керженцев обосновывал важность роли руководителя тем, что именно руководитель подбирает кадры по своему образу и подобию, — они могут быть сильными, одаренными или посредственностями, важен в первую очередь подбор самих руководителей.

Понятие "личность" многогранно. Обычно мы считаем личностью человека, обладающего особыми, вызывающими уважение свойствами — сильная личность, авторитетная личность, но в античные времена понятие "личность" имело более широкий смысл, подразумевая совокупность тела, внешности человека и его душевных свойств, без какой-либо определенной оценки. Человек всегда находится в состоянии развития, становления, в поиске своего неповторимого образа, "личность — это человек, стремящийся стать самим собой" [136]. Интеллект, эмоционально-волевые качества, характер являются необходимой базой нестандартной личности, она слабо поддается коррекции, но именно она определяет профессиональные качества руководителя, его талант. Многими и многими качествами должен обладать лидер, творческая личность, но важнейшими из них (хотя и не часто встречающимися) являются чувство собственного достоинства, морально-этический стержень и высокая духовность. Благородство, верность нравственным принципам всегда отмечаются людьми и вызывают невольное глубокое уважение, хотя некоторым это кажется архаичным, неконструктивным донкихотством. Вот как пишет об этом доктор философских наук В. М. Шепель: "Каждая модель поведения выступает как реальное условие самореализации ее потенциала. В этой связи вспоминаются слова А. И. Герцена о том, как порой неказисто пытаются проявить "рыцарские чувства чести и личного достоинства" русские аристократы плебейского происхождения. В наше время подобных примеров тоже предостаточно. Что еще раз подтверждает существование разрыва между избранной моделью поведения и личными возможностями ее реализации".

Справедливость этих выводов подтверждают многочисленные опросы общественного мнения, выполненные за последние годы в нашей стране. На вопрос о том, какие качества руководителя больше всего ценят рабочие, получены следующие ответы [65]: справедливость, честность, порядочность — 76% опрошенных; понимание жизненных проблем рабочих, внимательность, доброта, человечность — 25%; знание техники, умение организовать работу, деловитость, компетентность — 24%; требовательность — 4%. Многим начальникам следует задуматься над приоритетами обязательных качеств хорошего руководителя, тем более что сами руководители формируют иную шкалу приоритетов, ставя на первое место профессиональные и деловые качества, а личные, человеческие качества двигают на второй план. По мере возвышения начальника по служебной лестнице уменьшается критика в свой адрес и растет в адрес подчиненных, индивидуальные особенности сотрудников начинают интересовать высокого начальника все меньше.

В капитальном труде "Курс для высшего управленческого персонала" [69], широко известном в 70-х годах, среди основных качеств административного персонала подчеркивается необходимость большой выдержки, крепких нервов и целеустремленности, логического и рационального мышления в сочетании с умением быстро схватывать суть проблемы и разрешать ее быстрее, чем это может сделать "средний человек", брать на себя бремя ответственности за руководящие решения и действия, обращаться с людьми искренне, дружественно, приветливо, но решительно и умение ясно и доходчиво передавать свои мысли устно или письменно. "В конечном счете мы говорим об интеллектуальной способности человека, в значительной мере являющейся его внутренним качеством, которому нельзя научиться; о высокой степени целенаправленности; о заражающем других энтузиазме в достижении целей и использовании методов, необходимых для их выполнения; о той целеустремленности, которая и сплачивает других в лояльный коллектив, о неустанной напористости и энтузиазме, которые возникают в результате удовлетворения как мнимых желаний, так и творческого организационного вклада человека в дело, которое он ведет.

Говоря в более широком смысле, нам требуется разносторонний человек, способный обобщать, воспринимать многочисленные, разнообразные факты и находить в них осмысленную директивную сущность. Способность широкого охвата и умение, не размениваясь на мелочи, принимать перспективные решения являются талантом, который иногда важнее всего другого. Он связан с высокой образованностью, большими знаниями, острой человеческой проницательностью и смелостью встретиться с трудностями лицом к лицу, когда выполнение принятых решений ведет к неопределенным последствиям".

Талантливый руководитель всегда выступает в роли примера для подражания среди подчиненных, коллег, равных по должности, и даже для более высоких начальников. Оригинальные методы управления, нормы поведения трудно передать путем бесед и нравоучений, они более эффективно передаются путем поведения, действий, которые можно наблюдать постоянно во время производственных контактов. Следует задуматься и над известной формулой У. Джеймса, устанавливающей зависимость между чувством собственного достоинства (ЧСД), успехом, достигнутым человеком (У), и его притязаниями (П):

Несомненно, что неординарная личность обладает и особым типом, стилем мышления, для которого характерны высокая скорость обработки получаемой информации, нестандартность принимаемых решений и высоко развитые способности к анализу и синтезу. Этот особый, полученный как драгоценное наследие предков или выработанный за годы жизни тип мышления называют творческим (еще и креативным, латеральным). Главной особенностью его является хорошо развитая интуиция, т.е. мыслительная деятельность, осуществляемая как бы "на краю" сознания. Хорошо развитая интуиция опирается на жизненный опыт человека и складывается из разнообразной информации, поступающей зачастую из всех органов чувств, мгновенно сортируемой, анализируемой и обобщаемой в виде акта принятия решения. Часто человек затрудняется объяснить, почему, по каким критериям принято это решение, что повлияло на его интуитивные выводы: "Этому человеку доверять нельзя" или "Здесь стоит пойти на риск". Интуиция всегда входит важной составной частью в практику управления, и особенно важна ее роль в прогнозировании событий, в мыслительном процессе от гипотезы до принятия решения.

С интуицией связан еще один немаловажный психологический феномен — рефлексия, взаимное реагирование и восприятие, одно из проявлений которой заключается в понимании хода мыслей собеседника или даже настроения группы лиц. Рефлексия характерна для труда руководителя, адвоката, педагога, полководца, оратора, т.е. для всех профессионалов, осуществляющих коммуникативную деятельность. Способность к творческому мышлению дает руководителю значительные преимущества перед коллегами.

Большую пользу может принести коллективное творческое мышление, известное под названием метода "мозговой атаки". Главное в нем — добиться поставленной цели путем беспорядочного выдвижения самых неожиданных, "сумасшедших" идей, высказывать и развивать любой план, если его реализация может решить или помочь приблизиться к решению задачи. Этот метод дает возможность получить несколько вариантов решения проблемы, хотя некоторые из вариантов могут показаться вначале совершенно фантастическими. Обычно коллектив единомышленников с хорошо развитым творческим мышлением в состоянии за полтора-два часа поисков предложить около сотни альтернативных вариантов решения задачи, и руководитель имеет возможность оценить их и выбрать оптимальный. Умение раскрывать интеллектуальный потенциал членов своего коллектива является высшим показателем управленческого мастерства, эффективность работы предприятия в итоге зависит не столько от руководителя, сколько от подчиненных — если руководитель умеет руководить!

Есть еще один важный стимул повышения трудовой мотивации — ясное понимание цели, разработка человеком его, так сказать, жизненной программы и тактических вариантов ее реализации и не случайно, что принцип цели является одним из основных принципов управления. Удивительно много людей, которые не знают, что им делать, чему посвятить себя, какой добиваться цели. Такой человек, как листок, упавший в ручей, безвольно подчиняется своей судьбе, плывет по течению, иногда может годами прозябать в тихой заводи и успокаивает себя тем, что живет, "как все люди". Активный, талантливый и честолюбивый человек не подчинится обстоятельствам, он имеет ясные цели и будет всеми силами стремиться к ним. "Лучше делать и раскаиваться, чем не делать и все равно раскаиваться", — считал автор "Декамерона" Джованни Боккаччо.

Четко намеченная цель является тем важным ориентиром, по которому следует сопоставлять достигнутые результаты и на котором необходимо концентрировать свои усилия, свой интеллект. И сама цель является важным жизненным стимулом (кстати, стимулом в Древнем Риме называлась длинная палка, шест, которым погоняли лошадей. Как часто нужна такая палка человеку!). Цель всегда есть прогнозирование, предвосхищение будущего и содержит в себе еще не раскрытые полностью способы ее достижения. Мудро говорил об этом великий флорентиец Никколо Макиавелли: "Следует замахиваться на большее, чтобы достичь меньшего. Так поступают опытные лучники: зная удаленность места, в которое целят, и дальнобойность своего лука, они выбирают цель гораздо выше мишени не для того, чтобы пустить стрелу на такую высоту, а для того чтобы, прицелившись столь высоко, достичь желаемого".

Система целей должна учитывать реальные возможности человека (принцип соответствия). Цели должны быть не только мобилизующими, но и достижимыми. Если человек наметил трудную, практически недостижимую цель, то в случае неудачи его ждет глубокое разочарование, которое может на долгое время парализовать, "выбить из седла". Например, спортсмен мечтает покорить в прыжке высоту 2 метра, но на всех соревнованиях высота не покоряется ему, нет у него необходимых физических данных! Обидно, горько, психическая травма глубока, может быть, даже на всю жизнь. А поставь он целью 1,8 метра — и он триумфатор, победитель! Не такая уж в принципе большая разница между этими целями, ведь есть же и абсолютно недостижимые для него мировые рекорды.

Прекрасно сказано о важности цели в технологии успеха руководителя [61]: "Постановка цели означает взгляд в будущее, ориентацию и концентрацию сил и активности коллектива на том, что должно быть достигнуто. Цель описывает конечный результат. Без целей отсутствуют критерии оценки, по которым можно было бы его измерить. Цели являются масштабом для оценки достигнутого. Искусство постановки цели — это искусство управления. Без целей нет контроля за ходом и результатом процесса. Без целей оценка трудовой деятельности сотрудника имеет зыбкую основу. Без целей затухает творчество и правит бюрократия. Необходимо твердо запомнить: первейшая цель — это определение целей". Достаточно вспомнить горькую судьбу Сизифа — его лишенный всякого смысла труд олицетворяет одно из самых тяжелых наказаний!

Управление не будет эффективным без определения стратегии, без постановки крупномасштабных задач, так же, как плавание в открытом море без компаса, но в любой деятельности приходится искать решения сотен оперативных, сиюминутных проблем. Искусство управления заключается в способности выбрать из множества важных и неотложных задач те, которые обладают принципиальной приоритетностью, и сконцентрировать внимание именно на них. Совершенствовать многочисленные рутинные процессы, определять и устранять "узкие места" не менее важно, так как именно они задают темп всей работе и являются причиной низкой производительности труда.

Если в трубопроводе хотя бы в одном месте допущено уменьшение рабочего сечения, то именно это место будет определять производительность всей системы; если кухня ресторана должна к определенному времени поджарить какое-то количество котлет, а мясорубка будет работать медленно, то ресторан рискует в скором времени остаться без клиентов; если папа, мама и дочь идут в театр, то они обязательно опоздают, если заранее не учесть, что дочь будет сидеть около зеркала дольше всех (причем действует странный закон: время на сборы у женщин прямо пропорционально их красоте). Увы, часто бывает, что маленькая, даже крошечная задача, необозначенная тактическая цель срывают важную, ответственную программу.

Руководитель, определяющий необходимость решения тех или иных задач, должен быть в определенном смысле ленивым человеком: прежде чем приступить к реализации задачи, он должен задуматься: а что будет, если этого не делать? Право, такой анализ часто приводит к разумному сокращению и конкретизации планов работ.

По наблюдениям автора, склонность к лени характерна для большинства людей (вспомним "теорию X" Дугласа Макгрегора!), хотя эту постыдную черту обычно стараются всячески скрывать, камуфлируя различными способами. Любители классификаций будут рады, если им предложить следующие типы лентяев: тайные, явные, активные и пассивные. Из различных сочетаний симптомов этих латентных свойств человеческой натуры, имеющих общий патогенез и с присущей автору скромностью названных синдромом Кнорринга, наибольший интерес представляет своеобразный симбиоз явного и активного лентяя — именно такие странные, противоречивые личности могут дать образцы креативной, творческой деятельности. Можно привести бесчисленные примеры того, как "увиливание" от выполнения надоевших, рутинных задач приводило к важным изобретениям и даже фундаментальным открытиям. Именно этот "синдром нерасположения к труду" заставляет выполнять свои надоевшие служебные обязанности быстро и безупречно хорошо, чтобы скорее освободить время для чтения, любимой девушки или встречи с друзьями. Однако такое, мягко говоря, оригинальное отношение к труду и своим служебным обязанностям не всегда вызывает восторг у начальника (даже если он и сам таков), но учитывать такие неординарные особенности личностей необходимо. Особенно если постоянно помнить о центральной задаче любого управления — достижении цели.

Цель должна быть поставлена четко и ясно, как и оценки ее исполнения. Иной начальник любит ограничиваться кратким резюме типа: "Да-а, слабовато. Что-то не то. Переделать!" Что слабовато? Что "не то"? Что переделать? Да снизойди ты, вельможа, до конкретной, ясной оценки сделанного, скажи, где и какая допущена ошибка! Скорее всего, тебе и сказать-то нечего, вот ты и мычишь невразумительное! Популярен и такой недобросовестный прием, когда начальник, саркастически улыбаясь, спрашивает: "Ты что, перестал, наконец, бездельничать?" На подобный вопрос нельзя ответить ни утвердительно, ни отрицательно — при любом ответе факт нерадивого отношения к работе останется несомненным. Или другой вариант начальственной риторики: "Вы будете когда-нибудь вести себя должным образом?"

Среди руководителей (да и среди исполнителей) особого внимания требуют личности со слабо развитым творческим воображением, но обладающие мощным аналитическим и критическим интеллектом, которых можно условно назвать "убийцами идей". Нередко во время обсуждения вариантов решения производственной задачи кто-то робко высказывает смелую, оригинальную идею, идущую вразрез с принятыми методами. Руководитель, внутренне отдавая должное этой нетривиальной идее, испытывает раздражение, что новая мысль принадлежит не ему, умному и опытному, и обрушивает на "нарушителя спокойствия" лавину сарказма и скепсиса. Позиция такого критика легка и проста, ведь новая идея неминуемо держится на хрупких пока аргументах, не всегда обладает необходимой стройностью и доказательностью. Уничтожить ее вместе с автором — лакомая добыча для "убийцы идей" (позже мы познакомимся с одним из видов оружия арсенала искусства управления — с "методом Штирлица", который можно эффективно применить против такого "киллера").

Особенности поведения и удивительная неповторимость самой личности руководителя — "убийцы идей" все более интересуют исследователей, так как начальники такого типа представляют особую опасность для общества, уничтожая наиболее ценное в нем — компетентность и творчество. Появился даже специальный термин — "терминаторный менеджмент", или разрушительное управление. Психологов интригует сложность и противоречивость духовного облика, скрытность действий и несомненно высокий интеллектуальный потенциал такой личности, специалистов по управлению — тяжелые последствия терминаторного менеджмента, так как он ведет к дезорганизации, разрушению коллектива и подавлению творческой инициативы. Эта патологическая склонность к интеллектуальному садизму, завистливому бесплодию, духовной импотенции распространена среди высшего и среднего руководящего состава в значительно большей степени, чем принято думать. Сложность явления в трудности диагностики и малозаметности симптомов, жизненный опыт и незаурядные умственные способности позволяют "убийце идей" умело прятать свою подлую сущность за внешней доброжелательностью, лояльностью, профессиональностью. Начальник-разрушитель действует на основе своего понимания должностных инструкций и законов и создает вокруг себя своеобразный интеллектуальный вакуум — постепенно вытесняются способные, творческие личности, их место занимает угодливая посредственность, и на этом фоне руководитель приобретает репутацию незаменимого. Установлены, правда, некоторые признаки разрушительного управления: высокая текучесть компетентных специалистов, низкие показатели деятельности коллектива, латентное, скрытое состояние конфликтности, нервозности среди сотрудников, отсутствие каких-либо мероприятий в деле повышения квалификации специалистов.

Важным способом поддержания деловых отношений являются встречи один на один с сотрудниками подразделения. Организовывать и проводить такие встречи — тоже непростое искусство. Как часто их следует проводить? Очевидно, что тем, кто еще не обладает достаточным опытом, эти встречи особенно нужны и их следует проводить возможно чаще, а с опытным ветераном можно встречаться раз в несколько недель. Как проводить такие встречи? Многие, увы, очень многие начальники убеждены, что новичка следует поучать, наставлять и уж, конечно, отечески распекать. В итоге подчиненные очень неохотно идут на прямые контакты с начальником, редеют, пугаются и толку от подобных встреч быть не может. Встречу один на один следует рассматривать как бенефис подчиненного, который и должен ее готовить: обдумать план разговора, что важно ему узнать, о чем попросить, а кое-когда и потребовать. Здесь есть своя хитрость — если встречу будет готовить начальник и у него, скажем, десять подчиненных, то ему придется десять раз продумывать свою линию поведения, а подчиненному — только один раз.

Начальник идет на встречу с подчиненным для того, чтобы... учиться самому (да, да, и это очень важно!) и быть наставником для младшего коллеги. Мудро продуманное поведение при встрече один на один может дать руководителю очень много: позволит взглянуть на события как бы изнутри, получить бесценную неформальную информацию. И нужно уметь слушать подчиненного, задавать ему наводящие вопросы, заставить его разговориться, рассказать о своих сомнениях, проблемах. Итог встречи должен быть один — понимание ее полезности для обеих сторон, тогда подобные встречи будут не унылой обязанностью, а желанным, плодотворным событием.

Иногда начальник намеренно ограничивает самостоятельность своих сотрудников, так как они якобы еще не доросли до способности мыслить и действовать самостоятельно (эффект Пигмалиона). В итоге подчиненные, возглавляемые таким руководителем, лишенные возможности расти и самостоятельно действовать, перестают развиваться и действительно превращаются в беспомощных интеллектуальных иждивенцев. В подтверждение идеи об универсальности методов искусства управления Эндрю Гроув говорит, что встречи один на один отца с ребенком тоже могут быть весьма плодотворными, такая семейная беседа "в очень сильной степени напоминает деловую встречу один на один".

Необходимо предостеречь от одной распространенной ошибки, характерной для многих руководителей и "сильных мира сего", — воспринимать окружающих людей по их внешнему облику. Очаровательная девушка — это очаровательная девушка, это известно всем и в первую очередь самой девушке. Один милый профессор как-то сказал автору с искренним удивлением, что все красивые девушки прекрасно знают его предмет и он всегда ставит им на экзаменах только высокие оценки. Но еще Лев Толстой заметил, что красота еще не есть добро, и можно добавить, что красивый человек далеко не всегда умен и добропорядочен. И наоборот, часто талантливый, неординарный человек без должного внимания относится к своей внешности, и рассеянный, застенчивый, внешне малопривлекательный сотрудник может быть добрым, честным и умным. Такой подход к личности, когда симпатичному человеку приписывается только хорошее или наоборот, в психологии называется "эффектом ореола" и может привести к ошибочным выводам, сформировав вокруг начальника когорту любимчиков.

Тому, кто мечтает стать большим начальником, следует задуматься о той множественности сложнейших ролей, которые определяются сценарием деятельности руководителя, и о том бремени ответственности, которое ляжет ему на плечи. Да, начальник получает высокую зарплату, у него просторный, уютный кабинет, секретарь, машина, он "надувает щеки" в центре стола президиу­ма, но он же — тонкий и искусный дипломат, определяющий стратегию общения с еще более высоким начальством, цели и тактику реализации принятых решений; координатор, распределяющий задачи среди исполнителей и контролирующий их выполнение; опытный коммерсант и финансист, знающий тонкости бухгалтерского учета, сбыта и реализации продукции; генератор идей, объективный судья, эксперт, наставник-воспитатель, у которого можно получить совет и помощь, и, наконец, тот, кто принимает единолично удары, упреки, жалобы, угрозы и выговоры в случае срыва в работе. Есть над чем задуматься...

Зависть, несомненно, постыдное чувство, но оно постоянно присутствует в обществе и сопровождает многих людей во все периоды их жизни. Слабый завидует сильному, невинность — опыту, молодость — зрелости, но с какой завистью старость взирает на юность и опыт на невинность! Иногда даже половая принадлежность вызывает зависть ("Рожать, кормить и воспитывать детей, готовить еду, стирать, гладить" и противоположный афоризм — "Лучше раз в год делать аборт, чем ежедневно бриться").

Особую зависть вызывает власть и связанная якобы с нею свобода. Но путь к власти вовсе не прогулка по цветущей лужайке, а езда в переполненном трамвае по уже проложенным кем-то рельсам.

К сказанному необходимо добавить, что производственные успехи не должны быть единственной целью человеческой жизни, ведь есть еще и радости духовной жизни, есть семья, дети, друзья, музыка, литература, другие, невиданные страны. Зачем мы живем? Живем, чтобы работать, или работаем, чтобы жить? Ведь как мудро говорил Екклезиаст: "Все труды человека — для рта его, а душа его не насыщается". Шутят, что если труд должен приносить радость, то, что должен приносить отдых? Печаль? Гипертрофированная привязанность к чему-то одному достойна не только удивления, но и сожаления, ведь мир так прекрасен!

Говоря о труде руководителя, нельзя не сказать хотя бы несколько слов о его верном помощнике, его "правой руке" — о секретаре администратора. Далеко еще не все начальники понимают важность его роли, не заботятся, не ценят и не дорожат хорошим секретарем. В понимании многих руководителей секретарь — это хорошенькое, ясноглазое и пустоголовое украшение приемной, объект обязательных сексуальных притязаний босса. Есть такие "начальники", которые за время своего властвования "пропускают через кабинет" целый табунок беззащитных и безропотных секретарш и весьма гордятся своими "победами". Это не только мерзко, как каждое насилие над слабым и зависимым, но и является свидетельством барственной глупости и просто мужской лени (сколько погибло репутаций, включая и репутацию президента США, сколько семейных драм было из-за этого!). Опытный и надежный секретарь — это и память руководителя (что нужно сделать, кому позвонить, с кем встретиться), жесткий фильтр, оберегающий от докучливых визитеров, верный щит и прикрытие, когда вы с друзьями собрались отметить какое-то событие, и, наконец, соратник, искренне переживающий за общее дело и всегда располагающий весьма интересной неформальной информацией.

Есть несколько стилей работы с секретарем. Вот один из них, проявляющийся в работе с корреспонденцией. Каждое утро секретарь кладет вам на стол папку с входящей корреспонденцией, разложенной по важности и срочности; на некоторые несложные письма отпечатан традиционный ответ. Существует нормативное время для ответов на документы различной категории срочности — на телеграммы, правительственные письма, жалобы и т.п. Можно соблюдать эти нормативные сроки, а лучше отвечать на все документы немедленно, сразу — ведь все равно отвечать нужно. В этом случае ни один документ не может залежаться в столе и споры о том, где это письмо, не могут возникнуть. В определенное время, скажем, в 12 часов секретарь, молча, входит в ваш кабинет, садится за клавиатуру компьютера, и вы начинаете диктовать ответы. На некоторые письма, требующие проверки, заключения специалистов, вы накладываете соответствующие резолюции. Ваша работа закончена, далее работает только секретарь; он проверяет на мониторе текст, получает принтерную распечатку, необходимые согласования, визы и к концу рабочего дня приносит готовые, полностью оформленные документы на подпись. И так изо дня в день действует четкая, хорошо отлаженная система. Но эта система будет работать без сбоя, только если ваш секретарь имеет опыт и действительно ваш надежный соратник, аккуратности и точности которого вы совершенно доверяете.

К сожалению, нужно констатировать, что люди, посвятившие свою жизнь служению искусству управления, часто приносят на алтарь этого искусства свое здоровье. Активная умственная работа требует мобилизации практически всех ресурсов организма, и чем активнее деятельность корковых и подкорковых отделов мозга, тем больше затрачивается энергии нервной системы. Постоянные перегрузки, бремя ответственности за успех порученного дела и судьбы людей, необходимость сдерживать свои эмоции, контролировать каждый свой поступок и каждое слово, интонацию — все это ведет к неминуемым стрессам и подрыву здоровья. Приводятся такие данные [138]: десантник, прыгнувший с парашютом, теряет 0,5 кг веса и восстанавливает эту потерю после первого же приема пищи. Офицер, контролирующий с земли десантирование, теряет более 2 кг и набирает первоначальный вес только через двое суток. По данным польского института праксеологии [56], фактическое рабочее время руководителей крупных предприятий превышает установленное в пределах от 23 до 60%, их рабочий день составляет 9—12,5 часа, а у руководителей местных органов управления 12—14 часов.

Круговорот нашей жизни постоянно, ежедневно разрушительно действует на человеческую психику, и сфера обслуживания, наш знаменитый "неназойливый" сервис особенно. Перебранки в транспорте, оскорбительное высокомерие официантов в кафе, если вы заказали всего, лишь чашечку кофе, приставания попрошаек и пьяниц, импровизированные концерты в уличных переходах и такого же качества концерты по радио и телевидению. Посещение эстрадного концерта часто еще более травмирует психику — уровень шума обычного рок-оркестра около 110 децибелов, а предельно допустимый уровень шума на городском перекрестке в дневное время — 70 децибелов.

В столице работники метро придумали новое испытание для человеческих нервов — мало им надоедливых рекламных объявлений о достоинствах отдыха на Канарских, Гавайских и Багамских островах и о недопустимости сидеть на ступеньках эскалатора, а также бежать по ним, облокачиваться, сорить и плевать на пол, — они стали пугать резкими предупредительными сигналами о приближении к станции поезда, как будто этот поезд, с сата­нинским грохотом влетающий на станцию, не оповещает об этом событии сам! Есть от чего сойти с ума! И статистика подтверждает это (а вот в парижском метро тихо, не объявляют "не забывайте ваши вещи, двери закрываются" и даже поезда бегают на бесшумных широких, автомобильного типа шинах...).

Другая угроза здоровью таится в самом характере управленческой жизни — сидячий образ деятельности, ограниченный служебным кабинетом. Отсутствие физических нагрузок, гиподинамия ведут к ослаблению организма, и статистика показывает, что вероятность сердечных приступов со смертельным исходом у руководителей на 80% выше, чем у лиц, занимающихся физическим трудом.

Каждый работник умственного труда обязан помнить об этой опасной стороне своей профессии и не упускать любую возможность хорошо отдохнуть, набраться сил и ежедневно уделять несколько минут физической культуре. Медицина рекомендует вести такой образ жизни, при котором бы обеспечивались:

— физическая, мышечная активность, постоянное пребывание на свежем воздухе (в том числе и открытые форточки в спальне и в служебном кабинете), закаливание организма и рациональное, в соответствии с возрастом, питание (и конечно, обязательно, не забудет прибавить врач, необходимо воздержаться от... — этот список известен каждому!). Эти мероприятия по восстановлению физической активности условно называют рекреацией (от лат. recreate — восстановление);

— психическая разгрузка и переключение сознания на мысли, способные вызывать положительные эмоции. Это состояние психического переключения, часто называемое релаксацией (от лат. relaxatio — ослабление), легко достигается с помощью кратковременного отдыха, нового анекдота, малых доз телевизора как хорошего снотворного и благоприятной семейной атмосферы;

— нравственный контроль и сравнение своих чувств и мыслей с моральными идеалами, духовное устремление к возвышенному и прекрасному, что называется в управленческой этике почему-то катарсисом (от греч. katharsis — очищение). Если особенно не будоражить совесть, то каждый поступок может быть оправдан, и желанное состояние катарсиса легко достижимо. Существует даже ''формула выживаемости":

где в числителе — время, использованное на рекреацию, релаксацию и катарсис, а в знаменателе — количество часов в сутках минус время сна. Формула убеждает сомневающихся, что на сон и приятные дела нужно не скупиться, а великий Норберт Винер дал разумный рецепт для борьбы со стрессами: "Наилучший способ избавиться от тяжелого беспокойства или умственной путаницы — переспать их".

Сложилось убеждение, что продвижение по служебной лестнице является безусловным показателем жизненного успеха. Но это далеко не так, ведь если хороший врач возглавит отдел здравоохранения или выдающийся ученый будет назначен директором института, то медицина потеряет способного врача, а наука — ученого, потерянные для лечебной и научной работы годы никогда уже не возместятся. Иерархическая бюрократическая система постоянно забирает хороших специалистов и ставит их вне профессиональной деятельности. И далеко не всегда талантливый ученый может стать авторитетным специалистом в области управления.

Многолетние наблюдения за деятельностью различных руководителей и сопоставление различных стилей управления позволяют выделить признаки и характерные черты слабого руководителя. Возможно, читателям будет полезно задуматься над этими признаками:

— обилие непредвиденных негативных обстоятельств, срывающих планы такого руководителя. Именно этими "случайностями", "роковым стечением обстоятельств" объясняет он свои ошибки в управлении, а не отсутствием у себя способности предвидеть события и оценить имеющуюся информацию;

— работа по методу "открытых дверей", когда в кабинет начальника может войти любой и по любому вопросу (столь же неэффективен и противоположный метод — когда сотрудники и посетители вынуждены тратить много времени в приемной в ожидании беседы с руководителем). Стол такого руководителя обычно бывает завален папками и стопками деловых бумаг, и найти на этом кладбище нужный документ практически невозможно;

— склонность к длинным речам и затяжным совещаниям, к поучениям и наставлениям, фамильярность с подчиненными, уверенность в своей непогрешимости и способности все сделать лучше других;

— способность работать с утра до глубокой ночи, постоянно выполнять срочную работу дома, невысокий общий культурный и интеллектуальный уровень развития;

— склонность мыслить стереотипами ("профессиональная деформация"): вырабатывается стойкая оценка деловых качеств сотрудника, устойчивый образ усердного человека, льстеца, лодыря и т.п. и изменить такую оценку бывает весьма трудно. Любопытно сравнить, как менялись с годами требования к руководителю [54]:

#### Таблица 3

## Динамика приоритетных требований к руководителю

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1975 г. | 1985 г. | 1995 г. |
| Личные достижения | Предприимчивость | Лидерство |
| Личные связи | Компетентность | Эффективность руководства |
| Лояльность | Лидерство | Видение перспектив |
| Предприимчивость | Эффективность руководства | Достижение согласия |
| Лидерство | Приспособляемость | Предприимчивость |
| Способность к анализу | Способность к анализу | Гибкость в смене роли |
| Решительность | Восприимчивость | Восприимчивость |
| Эффективность руководства | Видение перспектив | Гибкий стиль |
| Видение перспектив | Решение проблем | Способность к анализу |
| Восприимчивость | Социальная коммуникабельность | Решение проблем |

Подводя итоги размышлениям о личности руководителя, необходимо обратить внимание на тот особый по интеллекту, творческому потенциалу социальный слой, к которому по праву можно отнести талантливых профессионалов в области управления. Еще столетие назад Российская империя обладала уникальным богатством — высочайшей духовностью и обилием высокоодаренных индивидуальностей. Эта национальная элита состояла не только из высокообразованных представителей дворянского сословия и интеллигенции (невозможно перечислить всех талантливых ученых, писателей, поэтов, музыкантов, художников, полководцев, которых дал России этот элитарный слой общества!), но и из крестьян, купцов и мещан.

Этот тонкий социальный слой элиты является мощным катализатором поступательного творческого роста нации, и, по мнению Ю. Завальского, достаточно хотя бы 1% элиты, чтобы обеспечить прогресс нации. А теперь вдумайтесь в статистические данные этого ученого, определявшего "коэффициент элитности" для нашей страны: к началу XX в. Россия имела самый высокий коэффициент элитности в мире — 8%! В 1917 г. этот коэффициент составлял 2%, а в 1980 г... только 0,8%. И, к сожалению, этот коэффициент продолжает снижаться. Если в ближайшее время не будет осознана опасность этой тенденции и не будут приняты самые срочные меры по формированию интеллектуального слоя в нашем обществе, то Россия выпадет из числа цивилизованных стран мира. В заключение этого раздела хочется привести полезные советы сотрудникам, которые помогут им во взаимоотношениях со своим мудрым руководителем:

Шеф всегда прав.

Шеф не спит, шеф отдыхает.

Шеф не ест, шеф восстанавливает силы.

Шеф не, пьет, шеф дегустирует.

Шеф не флиртует, шеф обучает кадры.

Шеф не кричит, шеф убедительно высказывает свою точку зрения.

Шеф не почесывает затылок, шеф обдумывает решение.

Шеф не кривится, шеф улыбается без энтузиазма.

Шеф не трус, шеф поступает осмотрительно.

Шеф не неуч, шеф предпочитает творческую практику бесплодной теории.

Шеф не берет взяток, шеф принимает знаки благодарности.

Шеф не любит сплетен, шеф внимательно выслушивает мнения сотрудников.

Шеф не мямлит, шеф делится своими размышлениями.

Шеф не лжет, шеф дипломат.

Шеф не упрям, шеф последователен.

Шеф не любит подхалимов, шеф премирует лояльных сотрудников.

Шеф не переносит клики, шеф уважает сплоченный коллектив.

Шеф не изменяет своей жене, шеф выезжает в командировку.

Шеф не опаздывает, шефа задерживают важные дела.

Кто приходит со своими убеждениями, выходит с убеждениями шефа.

Чьи убеждения совпадают с убеждениями шефа, тот делает, карьеру.

Каждый сотрудник имеет право на собственное мнение, если оно совпадает с мнением шефа.

Если хочешь жить и работать спокойно, не опережай шефа в развитии.

Уважай своего шефа, у тебя мог бы быть шеф и хуже.

Если шеф не прав, читай сначала.

**3.2. Социально-психологический статус члена коллектива**

Интеллектуальные и физические способности

Мотивации, стимулы

Потребности, притязания

Производительность труда

Поведение и деятельность человека

Рис. 3. Факторы, влияющие на поведение личности

Личность, индивидуальность характеризуется интеллектуальными и психологическими особенностями, которые переданы человеку от предков или приобретены им при взаимодействии с другими людьми. Индивидуальные особенности и внешнее окружение, действуя совместно, формируют поведение личности, однако ситуация, особые жизненные условия оказывают на поведение человека большее влияние, чем его индивидуальные свойства. Успех деятельности организации во многом зависит от взаимодействия членов коллектива, от эмоционального контакта с окружающими, от верной оценки возможностей личности и ее партнеров по работе, от эффективного обмена знаниями и эмоциями между ними.

В новых экономических условиях современной России обострилась конкурентная борьба не только между предприятиями, но и между людьми на рабочих местах. Сейчас есть тысячи образованных и честолюбивых специалистов, готовых работать лучше своих потенциальных соперников, и каждый должен четко понимать свою новую задачу — поддержание своей индивидуальной конкурентоспособности. Каждый должен искать и стараться применить на своем рабочем месте новые приемы, новые идеи и новые технологии, иначе вас могут заменить другим, более инициативным и компетентным.

Естественно, что для выполнения сотрудником своих служебных обязанностей администрация обязана четко определить его функции, основные задачи, обязанности, права, полномочия и меру ответственности. Важно, чтобы служебные обязанности соответствовали возможностям сотрудника (его опыту, образованию, склонностям), т.е. чтобы соблюдался один из основных принципов управления — принцип соответствия. Опыт каждого подскажет, как часто на простейшей учетной или канцелярской работе используется труд специалиста с высшим образованием, особенно женщин.

Личность и общество — старая социально-философская проблема. Платон и Аристотель обосновывали необходимость подчинения интересов личности государственным интересам. Школы эпикурейцев и скептиков придерживались противоположных взглядов, считая, что власть государства, общества подавляет личность, враждебна ей. Свой особый взгляд на эту проблему имело и русское общество, о чем уже говорилось выше. Общей задачей всех философских школ и учений является поиск путей преодоления извечного метафизического противоречия между человеком и социумом. Эта проблема актуальна и для теории управления, хотя ее сложность, противоречивость вызывают зачастую глубокий скепсис. Как предугадать реакцию человека на внешние раздражители? Как обеспечить выполнение управляющего воздействия и запланировать адекватную реакцию на него? Не на кофейной ли гуще гадает руководитель, не попадает ли он чаще всего впросак, как Гидрометцентр в своих предсказаниях? А ведь еще Джером писал, что "из всего глупейшего, раздражающего вздора, которым набивают нам голову, едва ли не самое гнусное — это мошенничество, обычно называемое предсказанием погоды". Единственная надежда здесь — на рекомендации психологов, на знание принципов и искусства управления.

Психологи достаточно глубоко изучили те побудительные мотивы, которые определяют успех человека на его служебном поприще и являются основой его семейного благополучия. Не менее доскональный анализ выполнен ими и для выяснения причин недобросовестного отношения исполнителя к его работе, причин служебных и семейных конфликтов. Странно мы привыкли оценивать личность и поступки человека: хороший человек есть хороший человек, а вот почему он такой замечательный — это не так уж и важно (а может быть, именно эти положительные черты личности и следует изучать глубже всего и заложить эти знания в основу воспитания?). А вот плохой всегда в центре внимания педагогов, психологов и руководителей — уж очень большой дискомфорт он создает в обществе.

Руководителю полезно узнать подробнее о тех личностных проблемах, которые чаще всего негативно влияют на выполняе­мую человеком работу и могут создать стрессовую ситуацию в кол­лективе и семье. От опыта и знания "человеческой инженерии" руководителя зависит обоснованное определение оптимального объема работ и требований, предъявляемых индивидуально каж­дому члену коллектива. Известно, что сотрудник работает наиболее эффективно при разумной загрузке, завышенный или заниженный уровень деятельности существенно снижает производительность его труда. Зависимость эффективности трудовой деятельности от загрузки сотрудника хорошо иллюстрирует простой график (оптимальная загрузка определяется точкой Опт. на оси абсцисс).

Главная проблема современного русского общества — злоупотребление алкоголем. У "зеленого змия" появилась недавно младшая, но очень активная сестричка — наркомания. Если привычного нам алкоголика определить легко, то любителей "травки" — намного сложнее. Для них характерны резкие изменения настроения, непредсказуемость поведения, резкие спады деловой активности. По литературным данным [43], наркоманы опаздывают на работу в три раза чаще своих коллег, отпрашиваются с работы в 2,2 раза чаще, в 2,5 раза больше отсутствуют на работе в течение длительного времени, в 3 раза больше болеют и в 3,6 раза чаще попадают в аварии и происшествия. В стране накоплен, увы, солидный опыт борьбы с алкоголизмом (товарищеские суды, принудительное лечение и т.п.), но, как и от всякой "борьбы", эффект от нее крайне незначителен. Эта проблема настолько серьезна, что решать ее нужно скорее не производственникам, а медикам и психологам-профессионалам.

Семейные конфликты — одно из тяжелейших испытаний, выпадающих на долю человека. Около половины окружающих нас людей проходят через бракоразводный процесс. Но ведь разводу предшествует длительный период бурных "выяснений отношений", споров из-за детей, имущества, и эти периоды повышенного стресса мешают работе. Долг руководителя проявлять деликатность и всячески помогать коллеге, попавшему в сложный семейный переплет. Но как тактично, ненавязчиво сделать это? Вопрос о допустимом пределе вмешательства начальника в личную жизнь подчиненного весьма щекотлив, вспомните о пережитом нашим обществом кошмаре партийных и профсоюзных собраний, женсоветов и товарищеских судов "об аморальном поведении и нетоварищеском отношении к женщине". Однако нельзя отрицать, что, когда личные проблемы сказываются на работе, руководитель не может оста­ваться в стороне, и вынужден деликатно стараться как-то помочь своему коллеге. В такой ситуации выстраивается обычная цепочка: семейные неурядицы — подавленное настроение, раздражительность — ошибки на работе, трения в коллективе — служебные конфликты. Здесь вступает в действие странный, необъяснимый с позиций логики закон: целое бывает значительно сильнее суммы отдельных элементов. Человек легко решает постоянно возникающие рабочие проблемы, но когда на его голову обрушиваются еще и семейные конфликты, то общее действие этих проблем возрастает многократно и мало кто может с достоинством и без особых потерь выдержать такой стресс.

Хотя каждому, попавшему в полосу семейных конфликтов, кажется, что его переживания неповторимы, своеобразны и особо мучительны, обычно причины их весьма тривиальны: она (он) разлюбила и ведет себя недопустимо или преступно-легкомысленно поведение детей-подростков. Патологическая ревность часто идет в паре с "зеленым змием", причем мужчины более ранимы — у них ревность усиливается не только подозрением и опасением сексуальной распущенности жены, но еще и оскорбленным чувством мужского достоинства и чести. Опытный и авторитетный администратор имеет реальную возможность помочь сотруднику в его беде, конфиденциально поговорить с ним, сочувственно выслушать его, заверить, что случившееся никак не отразится на его служебной репутации, и уменьшить его служебную нагрузку — все это может очень поддержать коллегу.

Неблагополучие в семье, разочарование в работе, неспособность найти свое место в обществе могут вызвать у человека стойкое угнетенное состояние, разочарование и потерю жизненных ориентиров. Это тяжелое психическое состояние, именуемое фрустрацией (от лат. frustratio — обман, неудача), весьма индивидуально и может получить самую непредсказуемую разрядку. Неожиданно возникшее препятствие, срыв в реализации поставленных целей, неудовлетворение каких-либо потребностей проявляются в гнетущей напряженности, тревожности, чувстве обиды и безысходности. Фрустрация может выражаться в самом широком диапазоне — от ухода в мир грез и фантазий до крайней агрессивности в поведении. Агрессивные реакции обычно ориентированы не на источник неудач, а на "козла отпущения", на посторонних людей или даже на неодушевленные предметы. Часто человек понимает необоснованность своих тревог, но избавиться от них не может и ищет поддержку в мистике, пытается предохранить себя от "порчи", "сглаза", обращается к экстрасенсам, астрологам, гадалкам. Увы, но и с такими сотрудниками приходится иметь контакты руководителю, и умный, авторитетный специалист может помочь им более действенно, чем шаман или колдун.

Еще одна причина нездоровой обстановки на работе — особенности личности подчиненного, его характер, умственные способности, уровень культуры. Глупый, ущербный человек ("дай ему лопату — далеко пойдет!") — это беда, но глупый и одновременно агрессивно-амбициозный — это уже настоящее несчастье. Периоды суетливого стремления к эфемерным, недостижимым идеалам сменяются злобностью или депрессией; самое деликатное желание помочь, разобраться в ситуации расценивается как посягательство на права личности; отрицаются все логические доводы, даже согласие выражается через отрицание: "Нет, вы, конечно, правы, но..." Совет искать компромиссы — глупость, рекомендация обратиться за помощью к психиатру — оскорбление. Что же делать с таким несчастным, вызывающим досаду и жалость человеком? Уволить? Но ведь если работать без дураков, то наступит страшная безработица. Еще и еще раз — выдержка, корректность, участие, и лишь, в крайнем случае, следует принимать жесткие, радикальные меры.

Общество реагирует на поведение личности, используя систему различных санкций в форме поощрения и наказания. Эффективность и содержание санкций зависят от особенностей культурных традиций, моральных и религиозных норм, правовых и политических концепций общества. Если правовые санкции четко регламентированы, то моральные неформальны и широко применяются членами общества: критическое замечание, строгий взгляд, осуждение, улыбка, рукопожатие и т.п. Как бы ни уверяли люди, что критика им полезна, что друг обязан говорить правду в лицо, никто критику не любит и никогда не следует ею злоупотреблять. Самое деликатное критическое замечание может быть расценено как нанесение ущерба достоинству личности, и реакция на него обычно бывает болезненной. Любое критическое замечание, как и любой поступок, действие, должно иметь цель. Редко бывает, что критикующий хочет лишь унизить, обидеть человека, скорее всего, преследуется цель улучшения, доработки сделанного, внесения каких-то коррективов. Помня об этой цели (и даже внутренне осуждая нерадивого или неумелого коллегу), следует вести разговор наедине, в доброжелательном тоне и начинать его с той темы, которая у собеседника не вызывает отрицательных эмоций. Затем можно ненавязчиво предложить и иной вариант решения проблемы (это и есть цель!), который обычно вызывает одобрение и даже благодарность оппонента. Если же этого не происходит, то можно провести аналогию и подвергнуть жесткой, аргументированной критике поступок некой абстрактной личности, стараясь, однако, поддержать у собеседника положительные эмоции.

Наказание — один из действенных методов воздействия на человека, способ позитивной активизации его деятельности и одновременно мера профилактического, воспитательного характера для коллектива в целом.

За тысячелетия своей истории человечество ясно определило свое отношение к наказанию: оно, безусловно, необходимо, должно быть пропорционально совершенному проступку, объективно, т.е. за одинаковый проступок работники должны быть наказаны одинаково и неотвратимо — "чтоб неповадно было". Неотвратимость и адекватность наказания преступлению — краеугольный камень уголовного наказания, системы государственного принуждения.

Поведенческим проблемам, формам и мерам наказания посвящены многие тома исследований. Серьезно и глубокомысленно рассматривается даже такая мера наказания, как физическое уничтожение провинившегося, хотя признается, что этот метод "довольно жесток, но иногда вполне адекватен, когда проступок слишком велик для того, чтобы иметь продолжение, и не представляется возможности для его легкого изменения. Допустим, например, что кто-то из ваших родителей, супруг (или ребенок) бьют вас. Некоторые находят из этого выход в реальном уничтожении того человека, и в крайних случаях самозащита может быть оправдана" [104]. Этот пассаж принадлежит К. Прайор, американскому психологу — женщине, и производит особо сильное впечатление в контексте с любимой темой американской демократии о правах человека и о безусловной необходимости запрета смертной казни. В действительности же проблема стимуляции поведения человека наказанием весьма сложна, и психология, как обычно, предлагает много теорий и рекомендаций, противоречащих друг другу. Специалисты в области управления неоднократно убеждались на практике, что принцип награды за хорошее и наказания за плохое далеко не всегда достигает цели, всегда приходится учитывать особенности ситуации и личности.

Известный закон Р. Иеркса — И. Додсона устанавливает оптимальную зависимость строгости наказания от тяжести проступка и показывает, что строгость наказания разумна до определенного, зависящего от психологических особенностей личности предела. После оптимальной величины наказание не оказывает на человека стимулирующего воздействия, более того — наступает спад, деятельность человека становится все менее эффективной. Разум­ная мера наказания зависит от многих факторов, среди которых в первую очередь следует учитывать сложность задания, при выполнении которого была допущена ошибка, систематичность и тяжесть проступков, отношение коллектива к личности и поступку провинившегося, а также его психические и интеллектуальные особенности. Ясно, что чем ответственнее, сложнее было выполняемое задание, тем менее строгим должно быть наказание — ведь исполнитель имеет право на ошибку, особенно если она не содержала злого умысла или служебной халатности. Стереотипная негативная реакция начальника на постоянные нарушения дисциплины или повторяющиеся ошибки подчиненного (опоздания, появ­ления на работе в нетрезвом виде, халатность и т.п.) в итоге притупляет реакцию на многократные наказания. Печальный опыт английских школ, где еще до недавнего времени применялась порка провинившихся учеников, показывает, что наказанию розгами подвергались чаще всего одни и те же дети.

Важно подчеркнуть, что наказание не должно быть только реакцией начальника на ошибку подчиненного, более важным аспектом наказания как меры воздействия является общественное осуждение провинившегося, если он нарушил принятые этические нормы и правила поведения в коллективе. Если коллектив понимает и поддерживает принятые начальником строгие меры воздействия, то тогда наказание выступает как важный метод предупреждения подобных проступков в дальнейшем, именно в этом случае наказание является необходимой профилактической, воспитательной мерой. Если же коллектив по каким-то причинам поддерживает нарушителя, то разумнее внимательно проанализировать создавшуюся ситуацию, найти причины такого отношения коллектива к прецеденту, определить свои ошибки как руководителя и от наказания воздержаться. Однако либеральные попытки снижать требовательность к людям, оставлять проступок без нака­зания неминуемо приведут к деградации нравственной атмосферы в коллективе, а безнаказанность в итоге обернется против нарушителя, утвердив его в пренебрежении к нравственным нормам. Еще древнеримский общественный деятель Публий Сир говорил, что во имя спасения человека можно причинить ему и боль.

Передовые деятели России уже давно изучали проблемы ответственности личности перед обществом и допустимые меры наказания за проступки. Достаточно вспомнить бессмертные романы Ф. М. Достоевского "Братья Карамазовы", "Преступление и наказание" и "Воскресение" Л. Н. Толстого, высказывания Н. М. Карамзина, В. Г. Белинского, Н. А. Островского. Горячо и всесторонне обсуждались эти проблемы и в офицерской среде русской армии. Автору трудно удержаться от упоминания имени своего прадеда, Константина Порфирьевича Кушакова, командира 318-го Черноярского полка, запретившего под угрозой суда офицерской чести такую меру наказания нижних чинов, как рукоприкладство. И не случайно в бурные дни 1917 г. общее собрание полка приняло беспрецедентное решение — избрать председателем Совета солдатских депутатов своего командира.

Наукой и искусством управления разработаны практические рекомендации по решению такой сложной психологической и управленческой проблемы, как применение наказания, следует всегда помнить, что наказание — это в первую очередь мера воспитания и сплочения коллектива. Понимание и поддержка коллективом справедливого решения о наказании весьма желательны.

Решение о наложении взыскания должно быть доведено до сведения коллектива, но этому решению должна предшествовать беседа с провинившимся, во время которой следует осудить не личность провинившегося, а совершенный проступок. Эту беседу желательно провести не сразу, а через несколько часов, так как за это время человек может продумать свое поведение, успокоиться, а ожидание заслуженного наказания часто бывает тяжелее самого наказания. Важно отличать ошибку при выполнении задания, особенно если оно было сложным и непривычным, от осознанной недисциплинированности, разгильдяйства и безответственности. Особенно остро следует реагировать на аморальные поступки, бесчестность, нечистоплотность, т.е. на проступки, которые представляют социальную опасность. К каждому проступку необходимо подходить с учетом личности провинившегося, его культурного и интеллектуального уровня. Строгость наказания должна быть различной для разных работников — для некоторых людей дружелюбное, справедливое осуждение с глазу на глаз более значимо, чем для другого строгий выговор в приказе.

Увольнение — печальное событие и для увольняемого, и для руководителя, и для всего коллектива. Увольнение своей необратимостью и жестокостью напоминает смерть и не может не вызвать сожаление (иногда и облегчение). Чаще всего причиной ухода сотрудника является конфликт между ним, его отношением к своим обязанностям и требованиями организации. Но основа этого конфликта иногда закладывается при первой беседе руководителя с претендентом на должность, когда поступающему руководитель с понятным энтузиазмом рассказывал об условиях работы, о целях организации и при этом несколько идеализировал ситуацию. Столкнувшись с реальной обстановкой, сотрудник испытывает сильное разочарование, считает себя обманутым (фрустрация!) и винит во всем свою доверчивость и непорядочного начальника. Пожалуй, ни одно событие в жизни коллектива не волнует больше, чем увольнение одного из его членов. Кого, за что и как — все это обсуждается с различных позиций и не оставляет никого равнодушным, всегда находятся сердобольные, особенно среди эмоционально ранимых женщин, которые, несмотря ни на какие резоны, жалеют пострадавшего и в тайниках души, подсознательно ставят себя на его место и осуждают руководителя.

Чтобы хоть как-то смягчить удар по уязвленному групповому самолюбию ("вот уволили одного из нас, может быть, и меня скоро тоже уволят..."), важно сделать так, чтобы отрицательные эмоции увольняемого и членов коллектива были направлены не на руководителя, а на поступок, послуживший причиной столь суровой (высшей!) меры наказания. Разработано несколько рекомендаций по процедуре, психологическому механизму увольнения. Вот одна из них. Ведется тяжкий разговор руководителя с подчиненным, который понимает свою вину и знает, что ему грозит увольнение. "Единственно, чем я могу помочь вам — уволить "по собственному желанию". Напишите сейчас соответствующее заявление". Получив подписанное заявление (без даты), руководитель неожиданно для подчиненного говорит, что готов сделать еще одну, последнюю попытку сохранить сотрудника на работе: "Продолжайте свою работу, если будет необходимо — приходите ко мне за советом, но если вы не измените, отношение к работе и вновь совершите аналогичный поступок, то я немедленно передам ваше заявление для подготовки приказа об увольнении". Несомненно, что в этом случае подчиненный будет рад получить еще одну возможность изменить свое отношение к работе, а коллектив оценит гуманность начальника и будет всячески помогать своему коллеге.

Увы, наиболее частой причиной увольнения является пьянство со всеми его последствиями: прогулы, скандалы, драки на работе и вне ее. Распространено мнение, что алкоголизм следует расценивать как заболевание, и следует обеспечить уход и лечение заболевшего, включая и принудительные методы. Однако автору не известен ни один случай излечения алкоголика усилиями экстрасенса, шамана, целителя ("за один сеанс") или квалифицированного врача, если сам, именно сам алкоголик не примет решения больше не пить. Помочь пьющему принять такое решение — задача врачей, родственников и друзей, но далеко не каждое предприятие имеет возможность оказать в этом случае действенную помощь.

Особый случай, когда принято решение об увольнении несомненно виновного, нечистоплотного и разлагающего коллектив человека. Вынося такой жесткий, но совершенно справедливый вердикт, руководитель должен думать прежде всего о воспитательном воздействии своего решения на коллектив: многие его члены невольно задумаются о честности, этике поведения, о неотвратимости наказания.

Но даже такое неприятное событие, как увольнение, может быть весьма полезным для руководителя. Последняя беседа с увольняемым может дать интересную информацию об истинной причине увольнения, предложить новый взгляд и оценку обстановки в организации, вскрыть недостатки в деятельности самого руководителя. Любопытны данные социологов: информация, поступающая во время работы от исполнителя к руководителю, бывает объективной и достоверной только на 10%, а вот по горизонтали, среди обычно независимых друг от друга людей — 90%.

Немного о неформальной, "горизонтальной" информации, основанной на личных взаимоотношениях сотрудников. Эта информация, несомненно, субъективна, но обобщает основные тенденции в коллективе, так как мнения сотрудников равного уровня совпадают чаще, менее подвержена существенным искажениям, более оперативна и доступна. Личные контакты между сотрудниками способствуют оперативному решению многих производственных проблем, координируют совместные действия. Но неформальная информация на уровне слухов, сплетен может быть и потенциальным источником производственных конфликтов и тяжелых стрессов. Человек постоянно получает новые данные о членах коллектива и вносит коррективы в свои оценки, характеристики окружающих его людей, а вот информация о самом важном и интересном для него объекте — о нем самом — поступает скудно. Разве что при выполнении такой важной процедуры, как манипуляции перед зеркалом с губной помадой или во время ежедневного бритья. Но таким образом мы получаем информацию о своей внешности, а вот о нашем внутреннем "Я" мы редко узнаем что-то новое, и у каждого человека уже сложился четкий стереотип оценки своей персоны (обычно вполне благоприятный). Способность объективно, беспристрастно оценить свои возможности и свои недостатки — явление уникальное, как правило, человек находит оправдание своим самым неблаговидным поступкам, своим ошибкам и промахам. В этих случаях срабатывает механизм психологической защиты, описанный в свое время Фрейдом. Опросы тысяч преступников, совершивших самые омерзительные, жестокие преступления, показывают, что все они, буквально все, находят оправдания своим поступкам, объясняя их или стечением неблагоприятных обстоятельств, или тем, что они были совершены вопреки их доброй воле.

Возмущаясь дурным поступком, разъясняя недопустимость такого поведения своему коллеге, нужно помнить об этой странной особенности человеческой личности и не надеяться особо на его искреннее раскаяние: механизм психологической защиты все равно сработает, в глубине души он все равно найдет себе оправдание — таков человек, таковы и мы с вами.

Удивительно, парадоксально, иногда и непредсказуемо поведение человека в коллективе. Да и сам коллектив как особо сложная социально-психологическая система функционирует и развивается по сверхсложным и парадоксальным законам. Кажется очевидным, что высокая сплоченность коллектива во многом определяет высокую эффективность его деятельности. Ведь при высокой интеграции работников, устоявшейся общности интересов, един­стве этических норм повышается психологическая и интеллектуальная совместимость, сработанность, более эффективны процессы взаимопонимания и неформального общения. Совместная деятельность, сам общественный контакт вызывают подсознательное соревнование, генерируют своеобразную жизненную силу ("animal spirits"). Замечено, что группа из, скажем, пяти человек за день работы сделает больше, чем те же пять человек, работая изолированно, — здесь действует сложный закон сплоченности, интеграции.

Да, это несомненно верно, но высокая сплоченность может преподнести такие сюрпризы, как феномен конформизма и близкий к нему по психологической основе "эффект единомыслия", когда человек, опасаясь вступить в конфликт с коллективом или не желая внести разлад в гармоничные отношения с ним, избегает проявления своего несогласия, споров по каким-то вопросам. Все это является своеобразным проявлением группового давления, принуждения, насилием над личностью. Кстати, не случайно на военных советах предлагается первыми высказать свое мнение младшим офицерам, так как в этом случае мнение старших не будет связывать инициативу и творческую активность участников совета.

Сформировавшиеся в коллективе нормы поведения, этика взаимоотношений, единые критерии невольно порождают групповое давление на отдельную личность и могут существенно влиять на мнение и систему ценностей человека. Это групповое принуждение как следствие высокой сплоченности коллектива может заставить избегать высказывать собственное мнение (эксперименты американского психолога Соломона Аша). Конформизм (от лат. conformis — подобный, сообразный) формируется системой воспитания и идеологическим воздействием общества на личность и выражается в пассивном принятии существующего в коллективе господствующего мнения, в отсутствии собственной позиции, некритичном следовании любому устоявшемуся образцу, стереотипу. В итоге у человека вырабатывается устойчивая форма угодничества, приспособленчества как удобный и необременительный способ существования в социуме.

Другая важная психологическая особенность личности называется отождествлением. Человеку свойственно думать и чувствовать, ориентируясь на мнение других, и особенно на общественное мнение, на коллектив, с которым он себя отождествляет и ощущает неразрывную связь. Шутят, что если человек имеет возможность вести себя так, как ему хочется, то он начинает подражать другим. В детстве и юности примером обычно выступают родители, учитель, кто-либо из авторитетных друзей, киногерой или литературный персонаж. В зрелые годы человеку свойственно отождествлять себя со своим толковым руководителем, эрудированным коллегой или, что уже более серьезно, с вождем, лидером.

Ориентация на абсолют, на идеал или на помазанника Божьего характерна для человека во все времена, начиная еще с эпохи Рамзесов, "равных и подобных Богу". "На свете не было, нет и не будет никогда более великой и прекрасной для людей власти, чем власть императора Тиберия! — сорванный и больной голос Пилата разросся". И тут же Булгаков дает истинный портрет этого Тиберия: "На этой плешивой голове сидел редкозубый золотой венец. На лбу была круглая язва, разъедающая кожу и смазанная мазью. Запавший беззубый рот с отвисшей нижней капризной губой". История сохранила объективные данные об этой "великой и прекрасной" власти императора Тиберия... Вспомните нацистские "оргии", массовую истерию на похоронах Вождя и Учителя, призыв "жить и работать по-ленински". История постоянно напоминает о страшных последствиях "вождизма", Библия требует "не сотвори себе кумира", но общество плохо усваивает эти уроки.

Идентификация, как утверждали советские социальные психологи, является одним из важнейших признаков коллектива. По их мнению, воспитание работника должно доводиться до такого состояния, когда он перестает мыслить себя вне коллектива. К счастью, такую степень коллективной идентификации наши идеологи реализовать не сумели, им не хватило на это еще 30—35 лет. Полная идентификация складывается в течение трех поколений. При полной идентификации человек теряет свою индивидуальность и становится в полном смысле слова роботом: он преклоняется перед вождем, разделяет единомыслие, ощущает потребность в твердой руке [70].

Последствия этой коллективной идентификации сказываются до сих пор, ведь немногие смогли избежать воздействия советского идеологического прессинга и следовать принципу "если все, то не я". Руководитель должен знать о феномене отождествления и иногда использовать его при необходимости жесткого воздействия на личность и коллектив. С позиций исполнителя психологический феномен отождествления имеет одно важное, практически целесообразное следствие. Как разумнее для пользы общего дела и для себя лично строить свои отношения с начальником? Если отбросить такую крайность, как полная некомпетентность и аморальность босса (что, увы, еще встречается), то эти отношения можно строить на различных базовых позициях — от горделивого неприятия до угодничества. А если попытаться понять деловое и нравственное кредо своего руководителя, постараться на какое-то время отождествить себя с ним? Чего добивается ваш начальник, какой меркой он оценивает результаты деятельности коллектива, какие методы воздействия он применяет? Может быть, во многом ваши взгляды совпадают, и тогда следует искренне поддерживать своего руководителя? И кстати, совсем, доверительно — разве не от начальника зависит в основном ваш путь к успеху, ваша карьера?

Если, обдумав все сказанное, вы пришли к выводу, что психологически вы совместимы с начальником, что его основные принципы, критерии управления совпадают в значительной степени с вашими, тогда вступает в действие знаменитая "формула Фуллера", как "скромно" назвал ее сам автор [132]. Эта формула дает разумные рекомендации, как добиться успеха, какая стратегия поможет в продвижении по службе. Не слишком заботьтесь о собственной карьере, а все свои силы, ум и талант приложите к решению важнейших задач своей организации, всячески способствуйте продвижению по службе вашего босса, "а тогда вы скромненько займете новую, освободившуюся с вашей помощью вакансию". Нужно быть первым на вторых ролях, делать все, чтобы защитить интересы вышестоящего, стараясь показать в лучшем свете его, а не себя. Немного цинично и уж очень прагматично, не правда ли? Однако призыв работать добросовестно, поддерживать начинания симпатичного вам начальника и в итоге получить заслуженное продвижение по служебной лестнице вовсе не нарушает ваши морально-этические принципы. Жесткость и обнаженная прагматичность этой формулы несколько непривычны, но в данном случае автор формулы считает возможным обойтись без туманящих смысл этой рекомендации эвфемизмов.

Действительно, "формула Фуллера" может служить неплохим ориентиром в реализации честолюбивых планов исполнителя. После того как начальник убедится, что коллега искренне и результативно работает над реализацией его планов, он будет давать ему все большую свободу, постепенно ослаблять свой контроль, передавая исполнителю некоторые из своих обязанностей. Ему выгодна такая поддержка сотрудника, а сотруднику выгодно доверие начальника. Добрые, основанные на доверии и взаимопонимании отношения, в конечном счете, выгодны предприятию, общему делу. Исполнителю, особенно молодому специалисту, следует продумать эти рекомендации и при благоприятных обстоятельствах следовать им.

Существует еще одна "формула успеха" — если вы хотите добиться повышения, то возможно скорее начинайте готовить себе замену. Если не подготовлен специалист на ваше место, то ваше продвижение по службе ослабит организацию и вас обойдут при повышении — "ведь на ваше место никто не готов сесть!". Но многие недальновидные люди боятся готовить себе замену, ревниво относясь к своей работе и должности.

К феномену отождествления психологически близок и эффект Карпентера, получивший свое название в честь английского физиолога. Этот эффект мы часто наблюдаем в повседневной жизни: если находящийся рядом человек совершает какое-то действие — зевает, смеется, то нам невольно хочется подражать ему. Понаблюдайте за азартными спортивными болельщиками, как у них напрягаются мускулы, как они вскакивают с места, кричат. Или всеобщий, "заразительный" смех любителей анекдотов, вопли, гомон, свист эстрадных фанатов. Если один из спорящих повысил голос, то его возбуждение обычно передается оппоненту и агрессивность полемики будет постоянно возрастать. Многие семейные драмы имеют в своей основе этот эффект Карпентера. Известная добрая рекомендация: "Тот, кто умнее, уступит".

Иногда злая судьба подвергает руководителя такому тяжелому испытанию, как необходимость терпеливо слушать патологически разговорчивого человека (например, жену начальника или заслуженного ветерана). Такой, так сказать, собеседник может долго и непрерывно говорить, не дожидаясь вопроса или реплики, легко переходить с одной темы на другую, неожиданно останавливаться на несущественной детали и вновь повторять сказанное. "Помню, как в 65-м году, хотя нет, в 66-м, ну да, в 66-м..." Чем может помочь искусство управления в такой беде, называемой психологами логорреей, т.е. непрерывным говорением? Только задуматься: за какие грехи покарал тебя Господь? — и уповать на присущее тебе чувство юмора. Бойтесь говорящих и верьте делающим!

Каждый член коллектива неповторим, в этом не только основная сложность, но и привлекательность труда руководителя. Каждый день приносит новый вызов, новое единоборство, и опытный специалист обязан всегда принимать этот вызов, быть мудрее оппонента и добиваться решения жизненных и служебных коллизий, помня об этике и своей ответственности за верность принятого решения. Ведь основная цель каждого управленческого решения не удовлетворение своего честолюбия, а постоянное совершенствование деятельности коллектива и благо каждого его члена.

В самое последнее время появился новый тип сотрудников, вызывающих особо пристальное внимание руководителей. Это молодые, хорошо образованные, эрудированные, но предельно циничные, иногда даже аморальные личности. Молодой человек, получивший солидное базовое образование, прошедший стажировку в Англии или Франции, материально обеспеченный, знающий иностранные языки, уверенный, что знает о жизни, ее пороках и соблазнах все, и нагло презирающий то, что не соответствует его сомнительным жизненным стандартам. Очаровательная, стройная девушка, побывавшая "по приглашению знакомых" в Риме, Венеции и Париже, эпатирует восхищенных подруг особым сленгом дорогой путаны, вызывает лютую зависть и желание подражать ее роскошным туалетам, косметике и рассказам о "сладкой жизни". Таких становится все больше, они претендуют на право занимать свое место в обществе и существенно влияют на моральный, психологический климат в коллективе. У них свои взгляды на духовные ценности, на понятия чести, любви, достоинства, опасная для общества и для них самих инверсия принципов добра и зла и отношения к добросовестному труду, семейной жизни. Организм болезненно и не всегда успешно отторгает чужеродные новообразования, общество же апатично и безразлично вбирает в себя все. Долг руководителя, ответственного за коллектив и судьбу каждого его члена, не быть безразличным и принять "вызов на дуэль" с цинизмом, эгоцентризмом и духовной деградацией, он должен и в этом поединке быть сильнее своих нравственных оппонентов.

Безработица; поиск работы. Всеобщий спад производства, охвативший все области народного хозяйства страны, породил еще одного социального монстра — безработицу, о котором наш народ знал в советское время только понаслышке, как о беде, характерной лишь для капиталистического общества. Нас учили, что безработица порождается действием всеобщего закона капиталистического накопления, усиливается в периоды экономических кризисов и депрессий при сокращении спроса на рабочую силу, и теперь мы на практике убедились в справедливости теории. Не только сельское хозяйство и промышленное производство страны страдают от безработицы, но и высокотехнологичные и наукоемкие отрасли. Уникальные специалисты оборонной промышленности, связи, фундаментальной науки, энергетики, авиации, космических исследований вынуждены искать другие, материально более выгодные сферы деятельности или уезжать за рубеж. Доктор или кандидат наук зарабатывают в месяц сумму, которой едва хватает для оплаты легкого ужина процветающего дельца. Не только без­дельник, алкоголик или профессионально непригодный, но и строптивый сотрудник, даже имеющий высокую квалификацию, женщина, чем-то не понравившаяся (или наоборот — понравившаяся) высокому начальству, могут быть безжалостно уволены и оказаться в армии лишних людей, безработных. Проблемы безработицы и методы поиска работы будут, очевидно, еще актуальны длительное время.

Подавляющее большинство людей, лишившись постоянной и сносно оплачиваемой работы, испытывают глубокую обиду, впадают в уныние и озлобленность. Иногда человек, не видя выхода из создавшейся ситуации, опускается все ниже и ниже, на самое дно жизни, ведь не случайно так резко увеличилось количество самоубийц, алкоголиков и практически ранее неведомых "бомжей". Нет панацеи от этого несчастья, но некоторые практические рекомендации дать необходимо.

Главное — не отчаиваться, не опускать руки (позже мы познакомимся с одним из конкретных методов искусства управления — методом "лягушка в молоке", его применение в подобной ситуации совершенно необходимо!), ведь чаще всего в постигшей вас беде винить только себя будет несправедливо, уж очень сложны и противоречивы обстоятельства современной жизни. Есть, существуют вакансии, постоянно появляются новые свободные рабочие места и есть много способов найти вновь свое место в трудовой жизни. Всеми этими способами нужно пользоваться одновременно, систематично и, не полагаясь на свою память, вести необходимые записи.

Существуют официальные источники информации о свободных рабочих местах: центры занятости районные и городские, биржа труда (нужно немедленно обратиться туда для получения пособия по безработице), различные государственные и частные информационные банки, объявления в газетах, журналах, на информационных стендах, в специальных бюллетенях, реклама на радио и ТВ. Следует помнить, что значительная часть этой информации может быть недобросовестной или откровенно жульнической. Боль­шие потенциальные возможности находятся в вашей записной книжке — среди ваших многочисленных приятелей и знакомых 5—10% (увы, не более!) будут искренне сочувствовать вашей беде и стараться помочь. Разговор со знакомыми следует вести в оптимистичном тоне, без слезливости и причитаний — так надежнее сохранить свое достоинство и вселить в собеседника уверенность в своей полезности в будущем. В конце каждого разговора следует договориться о следующем звонке, чтобы узнать о результатах поисков работы (с пометкой в плане своих действий).

Поиск работы разумнее вести по территориальному принципу, поблизости от места жительства и не спешить отказываться от неожиданных предложений, хотя чаще всего работодатель не всегда полно раскрывает недостатки предлагаемой работы. Даже временной работой не следует пренебрегать, так как появляется некоторая отсрочка для принятия окончательного решения. Обязательно каждый разговор следует начинать улыбчиво, приветливо, без заискивания, мобилизовав всю силу своего мужского или женского обаяния (в соответствии с методом "S", о котором будет рассказано в 14-й главе книги), ведь "встречают по одежке"... Но все-таки главное — сохранить оптимизм, веру в себя и в порядочных людей, бодрость, быть опрятным и благожелательным.

**3.3. Проблема лидерства**

Назначение на руководящую должность подразумевает, естественно, и передачу руководителю всей полноты власти. Кажется, что разумного применения статуса руководителя, имеющейся у него власти и влияния вполне достаточно для эффективного управления: руководитель подумал, взвесил обстоятельства, отдал мудрый приказ, подчиненные этот приказ выполняют — и дело идет, все тут ясно. "Ты начальник — я дурак, я начальник — ты дурак", "Когда я прихожу к начальнику, у нас происходит обмен мнениями: я прихожу со своим мнением, а ухожу с его" — шутят в народе.

Но в жизни все сложнее, ведь руководитель предприятия должен быть не только компетентным специалистом, но и опытным дипломатом, и воспитателем, и авторитетным судьей — словом, он должен быть лидером. В условиях современной России лидерство является обязательным качеством преуспевающего менеджера, хотя лидером нельзя стать по назначению вышестоящей организации. Часто лидерами становятся благодаря своим личным качествам, независимо от должности в служебной иерархии.

Интересно проследить путь руководителя, к лидерству начиная с момента его назначения на руководящую должность, так как слияние роли руководителя и лидера в одном лице наиболее желательно и перспективно. Как формируется лидер? В первые после своего назначения дни новый руководитель попадает в весьма сложную, даже деликатную ситуацию: проявить осторожность и выжидать, изучая доставшееся ему наследство? Или начать с критики недостатков и предпринять активный штурм по их устранению? Часто бывший руководитель бывает передвинут на более высокую должность, и теперь является прямым начальником новичка и коренное преобразование организации может быть воспринято как критика эффективности работы шефа. Ситуация действительно деликатная, и многие молодые руководители какое-то время мечутся в поисках оптимального решения, топчутся на одном месте, не рискуя наметить и реализовать разумный план действий, хотя очевидно, что принятия решения не избежать (одна остроумная и милая женщина окрестила свои переживания в аналогичной ситуации "синдромом первой брачной ночи").

Теория управления рекомендует новому руководителю не терять зря времени и в процессе адаптации к своему новому положению в коллективе определить важнейшие проблемы, решение которых обеспечит наибольшую эффективность работы. Нужно, чтобы намеченные к реализации задачи были в рамках компетенции руководителя, не требовали дополнительных ресурсов, принесли ощутимые результаты в короткие сроки и выполнялись по четко­му рабочему плану. Жесткий контроль выполнения плана может вызвать недовольство исполнителей, но если деятельность руководителя начнет приносить ощутимые результаты, а тем более и выплату премий, то коллектив поддержит эти инициативы. Стратегия проведения реформ на фоне конкретных дел позволит руководителю бесконфликтно установить деловые и доверительные отношения с коллективом, подтвердить свою квалификацию и сделать первый шаг на пути к истинному лидерству.

В повседневной, будничной деятельности руководителю предстоит постепенно, настойчиво завоевывать авторитет, доказывать на деле свое владение принципами и искусством управления. Добиваясь желаемых изменений позиций других лиц, новый администратор должен в первое время чаще подкреплять свои предложения ссылками на авторитетный источник, широко привлекать к разработке программ, постановке задач возможно более широкий круг специалистов, поскольку общая позиция группы оказывает решающее влияние на формирование индивидуальных мнений ее членов. И, конечно, чаще привлекать внимание к своим нововведениям непосредственного начальника и равных по должности коллег. Необходимо выработать свой стиль работы и постоянно его совершенствовать. Можно предостеречь от наиболее часто встречающихся ошибок:

— не откладывайте решение вопроса на завтра. В разделе о личности руководителя говорилось о работе с секретарем, о фатальной неизбежности разборки ежедневной корреспонденции и о том, что, несмотря на существование нормативных сроков обработки корреспонденции, желательно давать ответы на все документы сразу, в день их поступления. Так же необходимо реагировать на любой оперативный вопрос, и если это возможно, четко и принципиально. Нужно решать его сразу же или уж не выпускать его из своего поля зрения до окончательного решения. Показатель такого стиля работы — пустой стол, на котором не пылятся оперативные документы, они всегда должны быть в работе, у секретаря, у исполнителей;

— не считайте, что вы сами можете решить все важные вопросы. Управление и руководство подразумевают умение делегировать свои полномочия компетентному исполнителю, оставив за собой лишь функции совета и контроля;

— не думайте, что вы знаете все и лучше всех. Есть много вопросов, в которых специалисты разбираются лучше вас, и вы не уроните свой авторитет, если обратитесь к ним, более того, вы приобретете грамотных единомышленников;

— не пренебрегайте должностными инструкциями, особенно инструкциями по правилам технической эксплуатации и технике безопасности (мы уже говорили об этом в главе, о принципах управления);

— в случае неудачи не валите вину на другого, это недостойно и просто неразумно, так как коллектив не хуже вас определит истинного виновника неудачи.

Выполняя эти простые и ясные рекомендации науки управления, имея организаторские способности и профессиональные знания, руководитель находится на верном пути к лидерству. И если коллектив добровольно признает исключительность своего руководителя, неуклонно будет следовать за ним, верить его компетентности, образованности, человечности, высокой нравственности, можно считать, что достигнуто столь желанное слияние роли руководителя и лидера. Высокий авторитет такой гармоничной лич­ности направлен на достижение целей организации совместно — ею и руководимым коллективом. По данным социологических исследований [144], если официальный руководитель одновременно является и неофициальным лидером, то производительность труда коллектива повышается на 20—30%.

Однако в любой общности людей обязательно появляется свой неформальный лидер, человек, пользующийся в своей группе высоким авторитетом и общим признанием. Он необходим как основа единения, как справедливый арбитр при возникновении конфликтов внутри группы или с администрацией, ему доступна информация, важная для управления. Такой авторитетный член коллектива обладает обычно талантом эффективного общения — легко и непринужденно вступает в контакты с другими людьми и может существенно влиять на моральный климат в коллективе. С таким неформальным лидером необходимо считаться, так как его влияние на коллектив может быть не только положительным, направленным на достижение общих целей, но и отрицательным, разрушительным. Ведь не секрет, что не только руководитель обладает властью, но и его подчиненные: ведь они могут выполнять свои функции, а могут и саботировать их, могут преднамеренно скрывать или искажать низовую информацию, содействовать или мешать установлению неформальных отношений между начальником и сотрудниками.

Руководитель должен знать неформальных лидеров своей организации и установить с ними разумные деловые и личные контакты. Кто же обычно становится лидером в группе и какими чертами характера, свойствами интеллекта он обладает? Ответ на этот вопрос важен для руководителя, так как он должен знать своего оппонента, уметь воздействовать на него, понимать мотивы его поведения и методы воздействия на коллектив. Да и сам руководитель стремится быть лидером, истинным и признанным авторитетом в своей организации. Любопытно, что четкого ответа психология и наука управления на эти вопросы дать не могут, а результаты многочисленных исследований дают противоречивые оценки. Несомненно, что этот человек должен быть умен и образован, но наблюдения показывают, что высокий показатель интеллекта, например студента, ученого, людей творческих профессий, не всегда адекватен их психологическому статусу в коллективе. Существует взгляд, что лидер должен обладать особыми индивидуальными качествами, которые делают его способным управлять. Он должен владеть искусством убеждения, быть благородным, честным, уравновешенным, справедливым, но все эти замечательные свойства натуры являются не только субъективными, но еще и абстрактными. Если придерживаться мнения об абсолютной необходимости этих качеств, то было бы просто невозможно найти такое количество достойных людей на руководящие должности. А если вспомнить таких знаменитых руководителей, как Цезарь, Александр Македонский, Наполеон, Гитлер, Сталин, то трудно считать их образцами добродетели.

Думается, что лидер должен обладать и другими важными индивидуальными особенностями: стремлением к власти (чаще всего построенным не на логике, высоком служебном или интеллектуальном статусе, а на харизме (от греч. charisma — милость, божественный дар), на силе личных качеств и способностей, хорошо развитой межличностной ориентацией, пониманием потребностей и приоритетов коллектива (социальная сенситивность), волевой и эмоциональной устойчивостью. Лидер должен уметь управлять вниманием аудитории и владеть своими эмоциями, быть уверенным в себе, не говорить лишнего — ведь подавляющее большинство ошибок человек совершает из-за неумения вовремя промолчать, "слово — серебро, молчание — золото". Исследования особенностей человека, обладающего качествами лидера, отражены в таблице 7.

#### Таблица 4

## Качества, наиболее часто встречающиеся у лидеров

|  |  |
| --- | --- |
| Группа качеств | Характеристика качеств |
| Физиологические качества | Приятные внешность (лицо, рост, фигура), голос, хорошее здоровье, высокая работоспособность, энергичность |
| Психологические качества | Властность, амбициозность, агрессивность, уравновешенность, независимость, смелость творчества, самоутверждение, упорство, мужество |
| Интеллектуальные качества | Высокий уровень интеллекта: ум, логика, память, интуитивность, энциклопедические знания, широта кругозора, проницательность, оригинальность и быстрота мышления, образованность, чувство юмора |
| Личностные качества | Деловые качества: организованность, дипломатичность, надежность, гибкость, обязательность |

Некоторые из этих качеств определены генетической основой личности, но большинство определяются воспитанием, приобретаются и развиваются в практической деятельности. Слабость выдвигаемых результатов исследований в том, что перечень важнейших качеств лидера можно было бы продолжать еще и еще и практическое применение выводов кажется сомнительным. Очевидно, что главные качества лидера — гибкое, нестандартное мышление, харизматические свойства личности и владение искусством воздействия на оппонентов и коллектив.

Креативное мышление и владение искусством управления, полученные как дар природы и развитые в последующем, формируются и совершенствуются в принципе известными и понятными в методическом отношении приемами, упорным трудом и самосовершенствованием. Иное дело — харизма. Рассматривая харизму в широком плане, от межличностных отношений до проповедничества и "вождизма", очень многое в появлении этого феномена и его развитии остается загадочным. Почему эта невзрачная, строго говоря, женщина или худосочный с весьма средними умственными способностями мужчина так неотразимо обаятельны? В чем особая сила замечательной, неповторимой улыбки Вана Клиберна и Юрия Гагарина, которых так любила страна? Отталкивающая внешность, весьма скромное общее образование, высокомерие, жестокость не помешали Гитлеру, Муссолини, Сталину стать кумирами в своих странах. Феномен харизмы ставит много вопросов и не спешит давать на них ответы. Несомненен тот факт, что подавляющее большинство лидеров обладают харизмой, этим бесценным даром. Именно харизма дает им власть над людьми, формирует у последователей симпатию вплоть до обожания и готовность следовать за ними. Но харизматический лидер может быть и источником опасных тен­денций в коллективе, если его власть используется лишь в личных целях, а поступки не соответствуют нормам этики и высокой нравственности. Высшей харизмой обладал, несомненно, Иисус Христос, призывая людей к любви и терпимости, но ведь харизмой обладает и "вор в законе", "пахан", строящий свое благополучие на слезах и крови. В талантливой книге А. П. Егоршина [39] приведена любопытная таблица, демонстрирующая разницу между этическим и неэтическим харизматическим лидером.

#### Таблица 5

## Этика и харизма

|  |  |
| --- | --- |
| Неэтический харизматический лидер | Этический харизматический лидер |
| Использует власть только в личных целях | Использует власть в интересах других |
| Пресекает критику в свой адрес | Считается с критикой |
| Требует беспрекословного выполнения своих решений | Стимулирует у последователей творческий подход |
| Поддерживает связи только в одном направлении: от себя вниз | Поощряет открытые и двусторонние контакты |
| Нечувствителен к потребностям и нуждам последователей | Учит, развивает и поддерживает последователей |
| Полагается на удобные моральные стандарты для удовлетворения своих интересов | Полагается на моральные стандарты, удовлетворяющие общественные интересы |

Любопытный метод подбора команды, в которой высока вероятность появления инициативных работников, в будущем возможных лидеров, применял известный американский менеджер Стэк Джек ("Мифы о менеджменте"); "...я искал людей, которые еще в колледже были капитанами студенческих спортивных команд. Чтобы стать капитаном, надо пользоваться уважением своих товарищей, последнее слово за ними. Очевидно, что такие люди были прирожденными лидерами, умели побеждать". Искусство управления подразумевает способность руководителя установить необходимые деловые и эмоциональные контакты с неформальными лидерами и направить их активность в необходимое русло.

Важный вклад в теорию лидерства как высшего проявления искусства управления внес Ли Ч. Бернард (президент компании "Белл") и Герберт Саймон, получивший за свои разработки Нобелевскую премию, что, однако, не помешало забыть об их работах и вернуться к ним только через 30 лет! Они убедительно доказали, что роль лидера заключается прежде всего в умении овладеть социальными силами в коллективе, в искусстве формирования, развития и направления моральных ценностей. Эти идеи противо­поставлялись концепциям краткосрочной эффективности, когда для достижения сиюминутных результатов щедро раздаются вознаграждения и наказания и менеджеры не задумываются о пагубных последствиях этих методов. Неформальный лидер удовлетворяет весьма важную потребность — потребность в общении, чаще всего на горизонтальном уровне, "между собой", именно с ним можно обсудить, и осудить, и принять разумное решение.

Следует быть готовым к тому, что неформальное лидерство может и отрицательно влиять на микроклимат в коллективе, создавать нежелательную оппозицию реализуемой управленческой стратегии. Как поступать в этом случае, особенно если убеждения, поиски разумных компромиссов не дают результатов и ситуация в коллективе может перерасти в конфликт? Искусство управления располагает на этот случай еще одним стилем руководства — адаптивным, т.е. ориентированным на реальную ситуацию. Ситуационный подход к лидерству предлагает несколько выходов из создав­шегося тупика: например, переформирование групп с тем, чтобы добиться психологической совместимости с личностью руководителя, изменение должностных полномочий отдельных лиц в коллективе или даже внесение коррективов в некоторые задачи. К сожалению, харизма лидера может быть и хитрым, хладнокровно продуманным расчетом, маской, скрывающей истинное лицо беспощадного эгоиста и карьериста. На людях он приветлив, общителен, светится теплом и сердечностью, но в экстремальных ситуациях или дома, в семье превращается в предателя и тирана.

**3.4. Смена руководителя**

Каждый читающий эту книгу специалист наверняка переживал противоречивую гамму чувств и ощутил на себе сложность многочисленных проблем, возникших у него когда-то при назначении на руководящую должность. От лестного сознания своей оцененной значимости и удовлетворенного честолюбия до настоящей паники из-за нахлынувших на него неотложных задач и гнета ответственности. Студентам и аспирантам еще предстоит неминуемо пережить это...

Действительно, учесть влияние многочисленных и зачастую противоречивых факторов на успех — вступление в новую должность, выполнить анализ ситуации с учетом всех ее элементов практически невозможно. Чаще всего мы просто не знаем большую часть параметров, влияющих на развитие ситуации, и приходится принимать ответственные решения в условиях явного дефицита времени и информации.

И все-таки основные действующие лица этой фантасмагории, которая может превратиться в трагедию для нового руководителя, известны достаточно точно. Это, конечно, высшее руководство, принявшее решение о назначении нового руководителя, коллеги и подчиненные, от взаимодействия с которыми будут зависеть успех и темпы вхождения в должность, общественные организации, клиенты, конкуренты на рынке, потребители, поставщики, подрядчики — вся внешняя среда предприятия. Важно, кто был предшественником нового руководителя, как себя поведут тайные и явные претенденты на должность, недовольные несправедливым, па их взгляд, назначением.

Кстати, вновь подчеркивая универсальность методов науки и искусства управления, возможность применения этих методов в любом социуме, от производственного коллектива до семейного и личностного уровня, можно на место нового руководителя поставить, например, молодую жену, входящую в новую для нее семью.

И в этой ситуации приходится учитывать амбиции и ожидания "высшего руководства" (родителей мужа), выжидательно-настороженное отношение других членов семьи, завистливое, ревнивое отношение бывших подруг и знакомых мужа, влияние на отношения в семье приятелей, дальних родственников и т.п.

Новому руководителю трудно рассчитывать на действенную помощь высокого начальства. Сам факт назначения на должность свидетельствует о благоприятной оценке новичка, теперь он "должен оправдать высокое доверие". В лучшем случае контакты с начальством складываются по аналогии с отношениями между врачом и пациентом: можно (изредка!) обратиться за советом, проинформировать о своих недомоганиях, получить совет, а вот последовать ему или нет, применять рекомендованную или другую схему лечения или обратиться за советом к другому врачу, экстрасен­су, к колдуну — все равно принимать решение и нести за него ответственность придется пациенту.

**3.5. Тайное братство бюрократии**

Во все времена и во всех государствах рядом с владычеством силы, идолами богатства и фетишами суеверия находились люди, тайно презиравшие величие, смеявшиеся над кумирами, идолами и фетишами и располагавшие истинной неограниченной властью. Это были жрецы, философы, агенты всесильной тайной полиции, члены сект и тайных орденов. Исчезают и вновь возрождаются карбонарии, розенкрейцеры и франкмасоны, тамплиеры и мальтийские рыцари, но бессмертен один могущественней тайный орден, не имеющий четкого устава и всемирного руководящего органа, — бюрократы. Само название говорит об интернациональной сущности бюрократии: от французского bureau — бюро и греческого kratos — сила, власть, господство, т.е. господство канцелярии.

Говоря об управлении, нельзя обойти молчанием бюрократию, о бастионы которой частенько разбиваются самые продуманные и совершенные управленческие решения. Бюрократия — иерархически организованная, зачастую неуязвимая управляющая система, подчиняющаяся своему основному закону функционирования: сохранение своих привилегий, власти и обеспечение своего постоянного воспроизводства. Носителем системы бюрократического произвола — обязательного атрибута административной власти — является слой привилегированного чиновничества, для которого характерны глубокое чинопочитание, карьеризм, угодничество, замена дела словом. Не будет преувеличением сказать, что бюрократия является антиподом оптимального управления и его врагом номер один. Наша обязанность — знать приемы и методы врага и пытаться противодействовать ему; не случайно, что один из крупнейших авторитетов в области управления Макс Вебер специально исследовал могущество господства бюрократии.

Размножается этот дракон по рецептам народных былин: вместо одной отрубленной головы немедленно вырастают три. В нашей стране дополнительно ко многим чудесам, повергающим мир в изумление, с удивительной регулярностью появляются грозные указы о сокращении административно-управленческого персонала", но через самое короткое время количество министерств и ведомств с обширным чиновничьим аппаратом вырастает вновь.

В России бюрократический аппарат стал заметно расти при Петре I. В 1715 г. численность чиновников в центральном аппарате и в системе местного управления составляла 5300 человек и на их содержание ежегодно тратилось около 100 тыс. рублей; через 5 лет, в 1721 г., количество чиновников и расходы на них удвоились. К началу XX века численность бюрократии вновь удвоилась (385 тыс. человек).

В США на протяжении восьмидесятых годов число государственных служащих росло со вдвое большей скоростью, чем население страны. В Иллинойсе оно росло в четыре раза быстрее, в Массачусетсе — в шесть раз, в Нью-Йорке — в четырнадцать раз [95].

Современные штаммы микроорганизмов бюрократии прекрасно приспособились к новым условиям гласности и демократии, прочно взяли под свой контроль прессу, телевидение и радио и в своих групповых интересах, и выполняя волю своих господ, осуществляют своеобразный маркетинг экономических и политических товаров, навязывая населению угодную им информационную продукцию методом скрытого насилия. Однако именно эта зависимость от различных заказчиков, сам механизм конкуренции заставляют журналистов в погоне за сенсационностью материалов невольно разоблачать коррумпированность, некомпетентность и неблаговидные поступки чиновников различных рангов.

Бюрократ — талантливый конформист, блестяще владеющий искусством воздействия на личность. Беспощадно точно сказала помощница Президента Рейгана Элизабет Доул, что Президенту в его окружении не нужны сотрудники, умеющие только поддаки­вать. "Если он говорит "нет", то и мы все говорим "нет". К сожале­нию, это правило распространяется на окружение практически любого начальника. Законы бюрократии определяют ценность работника по его умению соблюдать установленные правила, ритуалы, оберегать иерархические устои и поддерживать статус-кво во всех случаях служебной практики.

Одним из блестяще отработанных бюрократией способов уклонения от личной ответственности является нехитрый метод передачи решения вопроса коллегиальному органу, различным комиссиям и совещаниям — призыв "поручить комиссии рассмотреть данный вопрос более глубоко и всесторонне" вызывает настороженность у опытного руководителя. Другой блестящий бюрократический прием, известный еще древним римлянам и отшлифованный за столетия до удивительного совершенства, — метод подмены дела словом (принцип qui pro quo —одно вместо другого).

Аналитические данные Института государства и права Академии наук РФ позволяют определить характерные черты бюрократического сознания:

— безразличие к целям и задачам деятельности организации, что проявляется в преувеличенном внимании к процедуре, форме и в ущерб существу дела. Традиционной маскировкой такого равнодушия являются повышенная бдительность и якобы существующая необходимость выполнять формальные указания, циркуляры и предписания (известна горькая шуточка о медсестре, которая будит больного: «Проснитесь, вам пора принять снотворное»);

— подмена общих государственных интересов узковедомственными, корпоративными и особенно частными. Такой чиновник руководствуется в основном формальными указаниями и соображениями карьеры и изначально не только нравственно неполноценен, но и профессионально неэффективен. Вся его деятельность предельно прагматична и рациональна — важна только та работа, только те люди, которые могут принести личную выгоду;

— консерватизм, боязнь и нежелание перемен (особенно если эти перемены сокращают зону интересов чиновника), предельное сокращение любой неопределенности и риска. Все эти тенденции неминуемо ведут к застою, стагнации;

— бюрократ высокого уровня, как и большинство работников сферы управления, по-своему талантлив: он великий мастер — имитатор бурной деятельности, виртуозно владеет демагогией и в совершенстве умеет уйти от неприятных, обременительных и ответственных заданий, умеет собирать и утаивать важную информацию, прекрасно ориентируется в корпоративных секретах своих коллег. И все же основа бюрократического сознания ⎯ посредственность. Верно, заметил Оноре де Бальзак: «Существует только одна гигантская машина, управляемая пигмеями, и это бюрократия»;

⎯ широкое и умелое применение штампа с грифом «секретно» позволяет спрятать важную для коллектива информацию и подкрепить свою репутацию как надежного, осторожного и бдительного сотрудника. Известно, что крупный итальянский физик Э. Ферми, много настрадавшийся от бдительности чиновничьего аппарата, написал на конверте одного из писем: «Совершенно секретно сжечь до прочтения»;

⎯ умение перенести на свою персону регалии того высокого учреждения, где он служит, и, как следствие этого, талантливо играет роль недоступного барственного вельможи. В этом случае в ход идут отработанные приемы закрытия доступа к барину: милицейский пост при входе в учреждение, неприступный секретарь, длительные сроки рассмотрения просьб и жалоб, резкость и безапелляционность высказываний в адрес рядовых сотрудников и просителей.

Особая проблема, актуальная во все времена и во всех государствах, — взаимоотношения аппарата административного управления любого уровня с населением страны. Большинство граждан формируют свою оценку государственного и общественного строя при личных контактах с теми, кто олицетворяет власть и реализует правительственную политику. Причем каждый раз при посещении административного учреждения гражданин помимо своей воли превращается в просителя, попадает в зависимость от чиновника. Если мы можем отказаться от покупки товара в магазине, можем выбирать портного или дантиста, то такого права выбора в госучреждении мы лишаемся и вынуждены подчиниться процедурам и правилам бюрократического аппарата. Обычно проситель слабо знает законы, инструкции и возможности решения волнующего его вопроса, и при таком неравенстве сторон все преимущества в руках у чиновника, а уж использовать свои преимущества чиновник умеет.

Сложность борьбы с бюрократией объясняется еще и тем, что не всегда удается распознать, кто прячется под маской добросовестного сотрудника, старающегося сохранить административный порядок и защищающего организацию от волюнтаризма и хаоса. Ошибочно принимать за бюрократа каждого работника аппарата управления, отождествлять бюрократизм с организованностью и порядком, без которых немыслим труд коллектива. Ведь бюрократия реализует свою власть на основании четко формализованных в принципе разумных правил, правомерность которых закреплена в служебных инструкциях и законах. Таким образом, бюрократия проявляется в легальном господстве и становится выразителем воли закона, гарантом объективной рациональности при жесткой иерархии и выраженной централизации управления.

Существенно подрывают основы бюрократии, расширяющиеся с каждым годом компьютерные методы обработки информации, так как они объективны и широко открыты для всех пользователей. Компьютер претендует раскрыть общественности даже такие особо охраняемые тайны, как наличие билетов на самолет или свободных мест в гостинице. И два века назад опасность бюрократического стиля управления понимали в России со всей очевидностью: "Когда начальство вместо настоящих дел занимается одними рапортами о получении и исполнении указов, ответами и объяснениями — сие правление по существу и течению дел доказывает происходящий от него вред. Все остается на одних бумагах". В весьма своеобразной форме выразил свой протест против армейской формалистики и бюрократии великий писатель Эдгар По во время его Кратковременного обучения в Вест-Пойнтской военной академии. В 1831 г., слушателям академии было приказано явиться на парад "с белым поясом, в белых перчатках и при оружии", и он вышел на парад точно в соответствии с приказом — вся его одежда состояла только из белого пояса и белых перчаток, и, хотя он был при оружии, из Вест-Пойнта его исключили за "грубое нарушение воинского долга". Армейская жизнь и сегодня богата образцами бюрократизма и вынужденного чинопочитания.

Что же можно противопоставить бюрократизму, где его уязвимое место? Нужно помнить, что каста бюрократов, несмотря на попытки спрятаться, разнообразить все методы мимикрии, все же распознаваема и по своей сути глубоко антиобщественна. Бюрократия действует в обстановке постоянного страха, под угрозой разоблачения ее творческой и духовной импотенции, и по мере дальнейшей демократизации общества, развития самоуправления этот страх все более усиливается. Открытость системы управле­ния, гласность, общественный контроль, рост культуры и духовности общества губительны для бюрократии.

И, конечно, сатира, смех — оружие, которое не так уж часто применяется нашими руководителями, но разительная мощность, которого общеизвестна. В советское, не лучшее, прямо скажем, для сатиры время, обычно после длительной цензуры и многочисленных купюр, появлялось много талантливых сатирических произведений, главным и любимым персонажем которых был наш чиновник-бюрократ. Образ бюрократа в центре внимания во всех странах мира, и воздействие на общество произведений многих публицистов и сатириков весьма заметно. Большой общественный резонанс на Западе вызвала публикация законов С. Паркинсона, бестселлером стала книга Д. Питера и Р. Халла "Принцип Питера" (этот принцип формулируется так: "Каждый служащий стремится достичь уровня своей некомпетентности"). "В водовороте мира бюрократической рациональности, — пишет известный петербургский ученый С. Д. Мартынов, — ирония подобна спасательному кругу. Ироничен сам принцип Питера — веселая игра в науку. Книга выдержала 20 изданий. Успех ее, несомненно, был связан с широким распространением недуга бюрократизма, поразившего, подобно склерозу, все сосуды общества". Сейчас, во времена вседозволенности, на экранах наших телевизоров сатирики и юмористы чаще подшучивают не над бюрократизмом, а над такими понятиями, как патриотизм, любовь к отчизне, и образ глупенького русского мужичка, изумляющегося таким достижениям прогресса, как биде или общественный туалет-автомат, вытеснил бюрократа-чиновника. А жаль...

**3.6. Искусство управления конфликтами**

Известно, что "человек создан для счастья, как птица для полета", но почему так мало в жизни этого счастья, мало радости, так редко мелькнет ясный безоблачный день, добрый, великодушный человек? История человечества — это хронология кровавых войн, интриг политиков, насилия, ненависти, жестокости. Жизнь человека зачастую состоит из служебных конфликтов, семейных скандалов, мелких кухонных дрязг, пьяных драк и глумления над слабым. Может быть, потребность в конфликтах заложена в человеке биологически, и они необходимы как способ нейтрализации избыточной энергии? Эти грустные размышления над вечными тайнами бытия и быта оправданы важностью исследуемой темы. Вдруг искусство управления личностью и обществом накопило, обобщило многовековой опыт человечества и сможет отразить его в обоснованных рекомендациях: что делать, если возникла конфликтная ситуация?

Конфликт (от лат. conflictus — столкновение) — это столкновение противоположных позиций, мнений, оценок и идей, которое люди пытаются разрешить с помощью убеждения или действий на фоне проявления эмоций. Конфликт — когда двое или большее количество людей, имеющих противоположные, взаимоисключающие цели, пытаются добиться их в ущерб или за счет другого. Основой любого конфликта являются накопившиеся противоречия, объективные или субъективные, реальные или иллюзорные. Достаточно незначительного повода — и конфликт может вспыхнуть. Развитие конфликта происходит по такой схеме:

Конфликтная ситуация + Повод = Конфликт.

Любая спортивная игра — тоже конфликт, но проигранный матч никак не отразится на результатах следующего, где можно и выиграть. Результат матча, как правило, бесспорен, хотя часто проигравшие недовольны — им просто не повезло и, конечно, судью следует переработать "на мыло". Но вот при семейном конфликте, как при радиации, негативные последствия каждого столкновения накапливаются и грозят перейти в необратимую стадию. Причиной крупных региональных конфликтов могут быть различие идеологий, мировоззренческих концепций, экономических интересов, деление общества на "мы" и "они" — чужие, враги. На поверхности обывательского мировоззрения всегда тлеют угли расовых и национальных предрассудков (белые и черные, идеи великой арийской расы, юдофобство и т.п.), религиозных разногласий (например, христиане-католики и христиане-протестанты в Ирландии — какой удивительный, позорный парадокс!), спортивных пристрастий и т.п., готовые при подходящем провокационном поводе разгореться в опасный пожар.

В производственном коллективе возможны несколько вариантов конфликта: межличностный, внутригрупповой, межгрупповой и внешний (когда причина конфликта вне организации, например, конкуренты или профсоюз). Конфликтная ситуация может разрастаться по горизонтали (когда в конфликте участвуют люди приблизительно одного служебного уровня, не находящиеся в подчинении друг у друга) или по вертикали (между начальником и подчиненными). Большинство конфликтов — именно горизонтального или смешанного типа (70—80%), они чаще всего несут в себе опасный разрушительный потенциал, сопровождаются сложными эмоциями, искажениями объективной информации и агрессивными акциями.

Значительное количество конфликтов связано с жизненными неурядицами, и многие из них ведут к серьезным стрессам. Холмсом и Рейхом проведено исследование влияния различных жизненных ситуаций на вероятность появления патологических изменений в организме человека [42]. Ими был составлен числовой ряд оценок различных конфликтных или неординарных ситуаций в порядке силы их воздействия на состояние здоровья. При анализе статистических данных выяснилось, что если оценочные баллы были высокими, то высокой была и вероятность заболеваний.

## Таблица 6

### Жизненные события

|  |  |
| --- | --- |
| Жизненные события | Оценка |
| Смерть супруга | 100 |
| Развод | 73 |
| Разъезд супругов | 65 |
| Заключение в тюрьму | 63 |
| Смерть близкого родственника | 63 |
| Серьезная травма или болезнь | 53 |
| Брак | 47 |
| Примирение с супругом | 45 |
| Отставка или понижение в должности | 45 |
| Серьезные изменения в здоровье или поведении члена семьи | 44 |
| Беременность | 40 |
| Сексуальные трудности | 39 |
| Появление нового члена семьи | 38 |
| Серьезные деловые изменения (реорганизация, банкротство и т.д.) | 39 |
| Смерть близкого друга | 37 |
| Перевод на другое место работы | 36 |
| Резкое увеличение семейных конфликтов | 35 |
| Трудности с начальником | 23 |
| Смена места жительства | 20 |
| Крупные изменения в привычках, связанных с едой | 15 |

Подсчитав количество баллов по событиям, бывшим в жизни за последний год, можно сделать выводы: если число баллов ниже 150, то в жизни было изменений немного и вероятность нарушений здоровья низка; люди, имеющие свыше 300 баллов, относятся к группе с высокой вероятностью заболеваний типа мигреней, язв и заболеваний сердца. Связь между изменениями в жизни (стрессорами) и снижением сопротивляемости организма к заболеваниям очевидна, хотя приоритеты важности этих стрессоров сомнительны (разъезд супругов 65, а заключение в тюрьму только 63 балла!). Исследования Холмса и Рейха показали, что в течение первого года после смерти супруга среди вдовцов и вдов смертность в 10 раз выше, чем у людей того же возраста, не испытавших такой утраты. Среди разведенных людей заболеваемость после первого года в 12 раз выше, чем у живущих нормальной семейной жизнью.

Конфликт обычно возникает, если при достижении цели существует конкуренция, сталкиваются интересы различных людей или социальных групп. Конфликт — это противоборство для единоличного обладания общей для многих целью, и каждый участник этой борьбы убежден в своем праве монопольного обладания. А если достижение заветной цели блокировано, то человек или группа испытывают острое чувство неудовлетворенности, обиды, фрустрации, что находит выход в агрессии или в оскорбленном "уходе в себя". Особенно ранимы в конфликтных ситуациях лица творческого склада ума, воспитанные, эмоциональные и застенчивые люди. И именно они часто бывают самым ценным, незаменимым достоянием коллектива. Боязнь высказать свое мнение, а оно нередко бывает важным и оригинальным, чтобы не дать повод для насмешек и критики их "глупых" предложений, опасения, что их не так поймут, недостаточная уверенность в себе губят конструктивные идеи в самом зародыше. Характерная для творческих, одаренных людей независимость ума, определенный скептицизм по отношению к мнению большинства могут настроить коллектив против них. Внутренние эмоциональные конфликты порой совершенно поглощают моральные силы человека, обрекают его на одиночество и изоляцию от общества, а иногда доводят его до состояния патологической апатии (известные тесты Роршаха с чернильными пятнами подтверждают эти наблюдения).

Нам особенно важен анализ конфликтных отношений между начальником и подчиненными, поскольку такие ситуации возникают довольно часто и методы искусства управления могут быть применены здесь достаточно эффективно. Необходимо проследить развитие традиционных этапов любого конфликта — от домашней дрязги до вооруженного столкновения: причина конфликта — его предвестники, признаки взрывоопасной ситуации — повод, инцидент — формы развития конфликта — его оценка, анализ действующими лицами — реакция — итоги. Причин межличностных конфликтов великое множество, но основными являются неправильные действия руководителя и подчиненных или, что более серьезно, психологическая несовместимость отдельных людей (как при разводе: "...не сошлись характерами"). Будем объективны: чаще всего бывает, виноват руководитель, именно он обязан разумно и тактично реагировать на ошибки подчиненных, в его функции входит предугадывать последствия этих ошибок и нейтрализовать их. Самая серьезная и, увы, самая распространенная ошибка руководителя — его высокомерие, грубость, нетерпимость к мнению всех, кто ниже его чином, т.е. нарушение им законов служебной этики. Если у руководителя имеются хоть какие-то основания для высокой оценки своей деятельности, для самоутверждения, то это положительные результаты работы его организации, а достигнуть заметных успехов можно только усилиями всего коллектива, его ведущих специалистов-профессионалов. Приписывать успехи только своей персоне, пренебрегать мнением своих помощников, обманывать их надежды, ущемлять их права — верный путь к конфликту.

Признаки зарождающегося конфликта весьма неопределенны. Меняется сама атмосфера в коллективе, появляется ощущение дискомфорта, напряженности, взаимоотношения обременяются негативными оценками действий оппонентов, появляются предвзятые мнения; неожиданные недоразумения, мелкие инциденты. "Процесс пошел", но еще не вышел из-под контроля. Опытный руководитель не хуже барометра ощущает приближение бури, умеет распознавать сигналы дискомфорта, быстро реагировать на них и зачастую может предотвратить возникновение кризиса (как талантливо умеют это любящие, чуткие жены!). "Первый шаг в искусстве разрешения конфликтов — это способность воспринимать конфликт как нераскрытую возможность и следить за появлением сигналов конфликта", — пишут австралийские специалисты по конфликтологии X. Корнелиус и Ш. Фейер (об этой "нераскрытой возможности" мы еще будем говорить). Уместно вспомнить и заповедь пожарников: пожар легче предупредить, чем погасить.

Конфликт неразборчив в выборе повода для своего начала, это может быть действительно важное событие или любой пустяк: неосторожное слово, знаменитое убийство эрцгерцога Фердинанда в Сараево или пересоленный суп. Часто конфликт начинается с преднамеренной, иногда и тщательно спланированной акции — провокации, цель которой — активизировать конфликтную ситуацию. Как бы тщательно ни планировалась провокация, конфликт может вскоре стать неуправляемым и более разрушительным, чем ожидалось вначале. Жертвой конфликта может стать и сам провокатор, все-таки худой мир всегда лучше доброй ссоры. Формы проявления кризиса столь же многовариантны — от агрессивной вспышки эмоций, оскорблений, неконтролируемых действий до депрессии (ребяческая обидчивость, замкнутость, подчеркнутое послушание). Руководитель возмущается несправедливостью, неправомерностью действий подчиненных, их неблагодарностью, ищет и обычно успешно находит оправдание своей позиции и своим поступкам.

Реакция на обстоятельства и развитие конфликта его участников имеет одну общую черту: каждый считает себя правым, оправдывает свои поступки, и если даже приводятся аргументы в пользу якобы позиции оппонента, то лишь с целью проявить свою объективность и еще более наглядно подчеркнуть свою правоту. Лишь с годами, с опытом приходит (и то не всегда и не ко всем) мудрость искать причины зла в самом себе и умение прощать: "...сколько раз прощать брату моему, согрешающему против меня? До семи ли раз? Иисус говорит ему: не говорю тебе: до семи, но до семижды семидесяти раз".

Многочисленные исследования позволяют рекомендовать несколько вариантов поведения во время конфликта, при выборе которых важно учитывать природу самого конфликта и особенности стиля поведения его участников. Можно игнорировать конфликтную ситуацию, стараться уйти от нее без решения возникших проблем. Политика ухода от конфликта может быть разумной, если он не затрагивает принципиальных сторон деятельности организации и если невовлеченность в него руководителя не отразится на развитии событий. Эта тактика может быть оправданна, если важно сохранить добрые отношения любой ценой и если конфронтация по незначительному поводу может привести к стрессовой ситуации во взаимоотношениях. Конфликты, особенно развивающиеся "по горизонтали", иногда сами разрешаются только за счет того, что удалось сохранить дружеские отношения.

Другим вариантом решения конфликта может служить тактика компромисса, изменение своей позиции, урегулирование разногласий путем взаимных уступок. Это решение обычно принимается при условии дефицита времени, тем более, если аргументы оппонентов достаточно убедительны и лучше поступиться малым, чем потерять все. Однако искусство управления рекомендует применять еще один метод, который сложен в реализации, требует опыта, требует именно искусства: превратить противника в партнера, соратника. Следует продумать и реализовать следующие этапы контакта с оппонентом: четко и объективно установить причины конфликта (что стоит за поступками другой стороны?). Далее необходимо разработать и ясно аргументировать новые варианты решений, которые могли бы удовлетворить обе стороны. И наконец, вместе с оппонентом разобрать, продумать эти решения, относясь с уважением к мнению другой стороны, и показать этим, что вы не противники, а партнеры. Подготовленность, продуманность позиции, авторитет и обаяние опытного руководителя гарантируют успех этой линии поведения.

К сожалению, бывают ситуации, когда конфликт возник из-за аморальных, безнравственных отношений в коллективе (воровство, взяточничество, злоупотребление алкоголем и т.п.). В этом случае не избежать открытой борьбы за свои принципы, упорного отстаивания своей позиции. Высокая нравственность руководителя, его несомненная правота и авторитет помогут справедливо и к общей пользе разрешить конфликтную ситуацию. Необходимо отметить, что кроме деструктивных, разрушительных конфликтов бывают и конфликты созидательные, функциональные. В этих случаях оппоненты не выходят за рамки этических норм, совместно ищут решение назревших проблем и рассматривают разумные аргументы. Более того, сложилось убеждение, что конфликты являются необходимым условием развития организации и что все новые идеи могут воплощаться в жизнь только путем конфликтов. Конфликт может выявить разнообразие точек зрения, позволит получить новую информацию, выявить большое количество альтернативных вариантов решения возникших проблем. Обсуждение спорных вопросов дает людям возможность выразить свою точку зрения и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и признании. Вспомним, что жемчужина рождается, если в раковину моллюска попадает раздражающая его песчинка.

**4. Список литературы**

1. Абдеев Р. Ф. Философия информационной цивилизации. ⎯ М., 1994.

2. Абдулатипов Р. Г. Природа и парадоксы национального "Я". ⎯ М., 1991.

3. Александров Е. А., Боголепов В. П.О некоторых организационных критериях качества функционирования систем. Организация и управление. ⎯ М., 1968.

4. Александров Е. А. О некоторых проблемах эвристического программирования. Организация и управление. ⎯ М., 1968.

5. Александров Е. А. Основы теории эвристических решений. ⎯ М., 1975.

6. Александров Е. А. Запад и Восток: размышления об особенностях экзистенциального менталитета. ⎯ М., 1995.

7. Алексеев А., Пигалов В. Деловое администрирование на практике. ⎯ М., 1993.

8. Алехина И. Имидж и этикет делового человека. ⎯ М., 1996.

9. Андерсон Р., Шихарев П. "Акулы" и "дельфины". М., 1994.

10. Аппенянский А. И. Человек и бизнес. ⎯ М., 1995.

11. Апресян Г. 3. Ораторское искусство. ⎯ М., 1978.

12. Арская Л. П. Японские секреты управления. ⎯ М., 1991.

13. Архипова Н. А., Кульба В. В. Управление в чрезвычайных ситуациях. ⎯ М., 1994.

14. Биркенбиль М. Молитвенник для шефа. ⎯ М., 1993.

15. Бобрышев Д. Н., Семенцов С. Л. История управленческой мысли. ⎯ М., 1985.

16. Бобрышев Д. Н. Основные категории теории управления. ⎯ М., 1986.

17. Боссерт В. Честь и дело. ⎯ М., 1994.

18. Булатов А. С. Вывоз капитала из России и концепция его регулирования. ⎯ М., 1997.

19. Бунге М. Интуиция и наука. ⎯ М., 1967.

20. Бурков В. Н., Ириков В. А. Модели и методы управления организационными системами. ⎯ М., 1994.

21. Вайсман А. Стратегия маркетинга. Стратегия менеджмента. ⎯ М., 1995.

22. Валуев С. А., Игнатьева А. В. Организационный менеджмент. ⎯ М., 1993.

23. Веснин В. Р. Основы менеджмента. ⎯ М., 1996.486

24. Выготский Л. С. Психология искусства. ⎯ М., 1987.

25. Винер Н. Кибернетика. ⎯ М., 1987.

26. Виханский О. С. Стратегическое управление. ⎯ М.: МГУ, 1995.

27. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. ⎯ М., 1996.

28. Власьевич Ю. Е., Бартенев С. А. Экономика России: эффекты и парадоксы. ⎯ М., 1995.

29. Герчикова И. Н. Менеджмент. ⎯ М., 1995.

30. Глухов В. В. Основы менеджмента. ⎯ СПб., 1995.

31. Гончаров В. В. Руководство для высшего управленческого персонала. ⎯ М., 1993.

32. Гончаров В. В. Библиотечка менеджера в 9 томах. ⎯ М., 1998.

33. Грейсон Д., О'Делл. Американский менеджмент на пороге| XXI века. ⎯ М., 1991.

34. Гроув Э. С. Высокоэффективный менеджмент. ⎯ М., 1996.

35. Дизель П., Раньян У. Поведение человека в организации. ⎯ М., 1993.

36. Дружинин В. В., Конторов Д. С. Проблемы системологии. ⎯ М., 1976.

37. Дункан У. Основополагающие идеи в менеджменте. ⎯ М., 1996.

38. Егорова-Гантман Е., Минтусов И. Портрет делового человека. Проблемы теории и практики управления. ⎯ М., 1992.

1. Таблица приводится по книге: *Егоршин А.П.* Управление персоналом. [↑](#footnote-ref-1)
2. Римский клуб был создан в 1968 г. как международная неправительственная организация, объединяющая ученых, политических деятелей, специалистов в области управления, экспертов и т.д. Организатор — вице-президент компании "Оливетти" Аурелио Печчеи. [↑](#footnote-ref-2)