

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Е. К. Завьялова

ЛИДЕРСТВО, РУКОВОДСТВО, РОЛЕВАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ПРАКТИКЕ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

В статье обсуждается перспектива использования ролевой теории лидерства для совершенствования процессов управления и руководства поведением группы. Анализируется специфика лидерства, привносимая национальными особенностями в культуру организаций, приводятся аргументы для доказательства актуальности технологий ролевой дифференциации в российских условиях. Представлены экспериментальные данные о применении ролевой теории лидерства М. Белбина (M. Belbin) в целях научного исследования и практического консалтинга в сфере командообразования.

ВВЕДЕНИЕ

Тема настоящей статьи привлекает к себе внимание научного и практического менеджмента на протяжении длительного времени. В последние десять лет она приобрела особую значимость, что обусловлено активным проникновением в сферу менеджмента информационных технологий, развитием процессов глобализации в социальной и экономической жизни. Необходимость повышения эффективности деятельности организаций в динамичной внешней среде привела к массовому внедрению так называемых горизонтальных структур управления, требующих реализации новых форм лидерства и руководства. События начала XXI в., развернувшиеся как за рубежом, так и в нашей стране, заставили по-новому взглянуть на указанные проблемы. Поводом послужили финансовые кризисы и скандалы, связанные с именами топ-менеджеров ряда американских и европейских компаний. От действий главных управляющих пострадали такие гиганты, как Херох (R. Thoman), АТ&Т (M. Armstrong), Enron (J. Skilling), Ford (J. Nasser)

[Khurana, 2002]. Существующая система управления не смогла обеспечить защиту организаций от личностных притязаний собственных лидеров.

В России для многих предприятий, созданных в начале 1990-х гг., этот период ознаменовался кризисом, связанным с переходом на новую стадию развития. Успешность разрешения кризисных проблем во многом зависела от способности конструктивного разрешения противоречия «лидер — менеджер», суть которого в концентрированной форме сформулирована в классической работе А. Залезника [Zaleznik, 1992]. По его мнению, позиции лидера и менеджера коренным образом различаются, поскольку лидерство характеризуется такими качествами, как способность создавать ценности организации, чувство перспективы, стремление к инновациям, созиданию, вовлечение добровольных последователей в деятельность организации. Классическому менеджменту свойственно управление на основе правил, регламентов, он основывается на формальном взаимодействии и направлен на поддержание порядка. Социальный запрос, порожденный кризисными условиями конца XX — начала XXI вв., касался, с одной стороны, создания технологий, способных ограничить зависимость последователей от харизмы лидера в случае, если его личностные ценности противопоставлялись ценностям организации. С другой стороны, возникла острая потребность в управленцах, способных совмещать позиции менеджера и лидера, готовых как к администрированию, так и к целенаправленному объединению добровольных последователей. Как показала практика, возможности классических подходов к лидерству (теории ориентации на великие личности, личностных черт, лидерства как функции группы, ситуативного лидерства) в решении этих проблем оказались весьма ограниченными [Управление, лидерство, менеджмент..., 2001; Филонович, 2003]. Интерес исследователей и практиков был обращен в сторону интегральных подходов, обобщающих несколько факторов, влияющих на характер процесса лидерства. К таким интегральным подходам можно отнести теории распределенного лидерства и ролевой дифференциации, возникшие и развивающиеся на рубеже веков. Общим в них является допущение того, что процесс лидерства может реализовываться не единолично, а распределяться между членами группы, объединенными решением проблем организации.

Концепция распределенного лидерства рассматривает процесс лидерства во временной последовательности: в ходе решения одного проекта существуют этапы и соответствующие им задачи [Bradford, Cohen, 1998]. Успешность решения этих задач зависит от личностных возможностей и компетенций различных людей. В ходе работы над проектом реализуется так называемое эстафетное лидерство: последовательная передача полномочий от одного лидера к другому. Таким образом, эффективно исполь-

зается ресурс отдельных членов коллектива и группы в целом. Однако имеется ряд сложностей, значительно ограничивающих практическую реализацию теории распределенного лидерства [Филонович, 2003]. К ним в первую очередь относятся требования к уровню развития членов группы: их личностным и профессиональным качествам. Не менее важно и качество деловых коммуникаций в организации. По-видимому, с этими ограничениями связано отсутствие значительных систематизированных исследований эффективности внедрения технологии распределенного лидерства, представленных в информационных источниках, хотя интерес к проблеме существует.

Теория лидерства как результат распределения ролей концентрирует внимание не на временных параметрах развертывания процесса лидерства, а на специфике функций, выполняемых членами группы (команды) для решения общих задач. Концепция исходит из предположения о том, что оптимального состояния группа достигает в том случае, если каждый ее член имеет возможность стать лидером и реализовать свой лидерский потенциал в соответствии со своими личностными возможностями, требованиями группы и ситуации. Ученым, положившим начало теории распределенных ролей, в западной культуре является профессор Кембриджского университета М. Белбин (M. Belbin). Справедливости ради следует отметить, что в отечественной социальной психологии упоминание об открытии эффекта лидерского плюрализма относится к 1970-м гг. и содержится в трудах Б. Д. Парыгина [Парыгин, 1973]. К сожалению, эти исследования не имели достойного продолжения и практической реализации на российской почве, о чем упоминает автор в своей более поздней работе [Парыгин, 1999].

КОНЦЕПЦИЯ РАСПРЕДЕЛЕННОГО ЛИДЕРСТВА М. БЕЛБИНА

Результаты исследования ролевой структуры управляющих команд нашли свое отражение в книге «Management Teams: Why They Succeed Or Fail» («Команды менеджеров: секреты успеха и причины неудач»), опубликованной в 1981 г. и впоследствии вошедшей в число мировых бестселлеров литературы в области менеджмента [Белбин, 2003а]. Идея выделения психологических ролей в команде продолжала традиции школы «человеческих отношений» Д. МакГрегора, который сформулировал следующие условия деятельности эффективной рабочей команды [McGregor, 1966]:

- ◆ Наличие неформальной, комфортной и ненапряженной атмосферы.
- ◆ Прохождение множества обсуждений, в которых принимают участие практически все члены команды. При этом обсуждения касаются непосредственно задачи команды.
- ◆ Задача или цель команды, понимаемая и принимаемая ее членами.
- ◆ Уважительное отношение, умение слушать друг друга.

- ♦ Имеющиеся разногласия не приводят к групповому дискомфорту; отсутствуют признаки стремления избежать конфликтов и продемонстрировать полное благополучие в команде при любых обстоятельствах. Разногласия не подавляются и не игнорируются ради успешных групповых действий. Причины разногласий тщательно исследуются, и команда стремится найти способы их разрешения, а не подавить инакомыслящих.
- ♦ Большинство решений принимается на основе консенсуса, при котором ясно, что все члены команды готовы с ними согласиться.
- ♦ Часто звучит критика, которая носит открытый характер и воспринимается относительно спокойно без излишнего напряжения. Критика редко переходит на личности в явной или скрытой форме и носит конструктивный характер, будучи ориентирована на устранение препятствий, с которыми столкнулась команда.
- ♦ Люди свободно выражают свои чувства и высказывают идеи по поводу как обсуждаемых проблем, так и деятельности команды. Излишняя осторожность в высказываниях и «скрытые повестки дня» не характерны для членов команды. Члены команды достаточно хорошо осведомлены о чувствах своих коллег по поводу всех аспектов обсуждаемых вопросов.
- ♦ В процессе выполнения действий задания четко ставятся и выполняются.
- ♦ Лидерство в команде носит «ресурсный» характер. При наблюдении за работой команды становится понятно, что лидерство время от времени переходит к разным людям в зависимости от обстоятельств. Разные члены команды в силу своих знаний или опыта в различные периоды времени выступают в роли «ресурсов» для команды. В этом смысле члены команды используют их, и они играют роль лидеров до тех пор, пока в этой роли они полезны для команды.
- ♦ Команда осознает свою деятельность. Часто команда «приостанавливается» для анализа своей деятельности и существующих препятствий эффективной командной работе.

Исследования Белбина представляют собой анализ специфики поведенческих паттернов, обеспечивающих эффективность реализации основных управленческих функций в ресурсной концепции лидерства. Его предположение состоит в том, что каждый из членов рабочей группы играет двойную роль. Первая роль связана с формальной спецификой деятельности группы и соответствует ее содержанию. Вторая роль, которую Белбин назвал «командной», менее очевидна, но именно она существенно важна для успешной деятельности группы.

В начале 1990-х гг. появился русский перевод варианта опросника, исходящего из представления о восьми основных ролях, обеспечивающих эффективное функционирование управленческих команд. Краткое описание этих ролей приведено в табл. 1.

Таблица 1

Ролевая структура группы по М. Белбину

Название типа личности	Характерные черты личности	Положительные качества	Приемлемые недостатки
«Практик-организатор»	«Человек команды». Консервативен, с развитым чувством долга и предсказуемым поведением (организатор практических работ)	Стабильность, низкий уровень тревоги. Организационные способности, практический здравый ум, работоспособность, дисциплинированность, исполнительность	Недостаточно гибок, невосприимчив по отношению к недосказанным идеям
«Председатель», «Координатор»	Умеренный экстраверт. Спокоен, уверен в себе, с развитым самообладанием (лидер-координатор)	Способность относиться ко всем предложениям в соответствии с их объективной ценностью, без предвзятого мнения. Сильно развитое стремление к достижению цели	Не более чем ординарный интеллект, умеренные творческие способности
«Оформитель решений», «Шейпер»	Экстраверт, реагирующий на требования внешней среды. Динамичен, очень неспокоен, склонен опережать других (лидер-активатор)	Напористость, готовность бороться с инертностью, неэффективностью, благодушием и самообманом	Склонность поддаваться провокациям, раздражительность и нетерпеливость
«Генератор идей»	Интроверт. Индивидуалистичен, неортодоксален, с серьезным складом ума (генератор идей)	Развиты интеллект и воображение, обширные знания, одаренность, критичное мышление	Склонность витать в облаках, невнимание к практическим деталям и к протоколу
«Исследователь ресурсов»	Экстраверт. Склонность к энтузиазму, любознательность, коммуникабельность (коммуникатор)	Легко вступает в контакт с людьми, быстро узнает обо всем новом. Легко разрешает возникающие трудности	Склонен быстро терять интерес к делу после того, как остынет первоначальная увлеченность

Окончание табл. 1

Название типа личности	Характерные черты личности	Положительные качества	Приемлемые недостатки
«Советник (судья)», «Эксперт»	Трезвость ума, осторожность, низкая эмоциональность (аналитик)	Осмотрительность, рассудительность, здравый ум, практичность, настойчивость, неторопливость, объективность	Неспособность увлечься и увлечь других
«Душа группы»	Экстраверт без склонности к доминированию. Мягко, чувствителен, ориентирован на общение с людьми (эмоциональный лидер)	С готовностью отвечает на нужды людей и на требования, выдвигаемые ситуацией. Способствует формированию атмосферы дружной работы	Нерешительность в критические моменты
«Доводчик»	Интроверт. Совестьливость, старательность, любовь к порядку, склонность всего опасаться (регламентатор)	Способность доводить дело до конца. Педантичность. Взыскательность	Тенденция тревожиться по пустякам. Нежелание предоставлять коллегам достаточную свободу действий

Составлено по: [Belbin, 2001; Белбин, 2003а, с. 36].

В дальнейшем перечень ролей был дополнен ролью «Специалиста» — лидера-профессионала в предметно-содержательном аспекте деятельности группы. В целом структура группы становится эффективной в том случае, если закрыты все ролевые позиции, обеспечивающие реализацию основных управленческих функций (табл. 2).

Таблица 2

Функции ролей в группе

Роли	Функции
«Координатор»	Коммуникации (организация людей на достижение целей организации)
«Исследователь ресурсов»	Коммуникации (организация внешних связей)
«Душа группы»	Коммуникации (создание позитивного морально-психологического климата)
«Генератор идей»	Интеллектуальное лидерство (выдвижение новых идей)
«Эксперт»	Интеллектуальное лидерство (аналитика, экспертиза)

Окончание табл. 2

Роли	Функции
«Специалист»	Интеллектуальное лидерство (профессионально-содержательное обеспечение)
«Оформитель решения»	Действия (побуждение людей, обеспечение эффективности)
«Практик-организатор»	Действия (организация рабочих процессов)
«Доводчик»	Действия (контроль, обеспечение стабильности и качества)

В практическом плане значимость теории дифференциации ролей состоит в возможности ее использования в целях формирования работоспособных и эффективных команд. Наличие 9 ролей вовсе не означает, что команда должна состоять из 9 членов: один человек в состоянии реализовывать несколько ролей, если они не противоречат друг другу. Цель формирования команды заключается в достижении эффекта синергии через соединение преимуществ ролевых качеств и компенсации недостатков. Опыт практического применения теории в различных организациях, включая ООН, описывается М. Белбиным в его трудах [Belbin, 2001; Белбин, 2003а; 2003б]. В России методика Белбина использовалась Стокгольмской школой экономики в Санкт-Петербурге для исследования стратегии командной работы в условиях экономического кризиса. В неопубликованном докладе, сделанном на семинаре в 2000 г., Е. В. Сидоренко и М. А. Мирошниченко доказывали, что организации, оценивающие свою работу как более эффективную и стабильную, обладали командой, в которой представлен весь ролевой репертуар, по сравнению с менее эффективными, где спектр ролей был более узким и ригидным. В отечественных информационных источниках мы не нашли описаний других исследований, посвященных интересующей нас проблеме.

АКТУАЛЬНОСТЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТЕОРИИ РОЛЕВОЙ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ ЛИДЕРСТВА В РОССИЙСКИХ УСЛОВИЯХ

Специалистами в области «лидерологии»¹ отмечено, что 90% всех социально-психологических исследований лидерства проведены в одной культуре — европейско-американской, где проживает 7% всего населения Земли. Возникают естественные вопросы: возможно ли распространение закономерностей, выявленных в условиях одной культуры, на другие? Лидер-

¹ Термин «лидерология» введен отечественным психологом М. Г. Ярошевским в 1978 г. [Ярошевский, 1978].

ство — феномен универсальный или имеющий специфические черты в разных культурах?

Ответу на поставленные вопросы посвящены исследования GLOBE (Global Leadership and Organization Behavior Effectiveness, «Глобальное лидерство и эффективность организационного поведения») — международной исследовательской программы, координирующей изучение лидерства более чем в 60 странах, осуществляемой под руководством Р. Хоуза. Первоначальная гипотеза создателей программы состояла в том, что лидерство — универсальный процесс, фактор культуры имеет второстепенное значение. В процессе исследования использовался единый набор этнометрических методик, а также современные методы статистической обработки эмпирических данных. Полученные результаты доказали существование как общих, так и специфических для каждой культуры особенностей лидерства [House, 1997].

В наших исследованиях, посвященных психологическим стереотипам лидерства в российской культуре, мы пришли к аналогичным выводам. Не имея возможности в контексте настоящей публикации уделить этому аспекту большое внимание, но и не желая упрощать проблему, приведем главные выводы:

- ♦ психологическое содержание образа лидера (субъекта властных отношений) в русской культуре развивается в соответствии с изменением социально-экономических форм бытия и общественного сознания, углублением самосознания и самопознания человека;
- ♦ наиболее архаические стереотипы «Вождя-царя» и «Героя» (харизматических лидеров) не исчезают, а существуют в латентной форме, активизируясь в ситуациях социальной нестабильности и революционных преобразований;
- ♦ в России эти стереотипы проявляют значительную устойчивость и живучесть;
- ♦ особенности лидерского поведения определяются в большей степени личностными характеристиками человека, нежели правовыми нормами и законами, что способствует формированию и воспроизводству патерналистских отношений между управляющими и управляемыми [Завьялова, 1997].

Для примера перечислим «ключевые определения» роли лидера и феномена лидерства в российской культуре, закрепленные в речевых конструктах, по словарю В. И. Даля [Даль, 1979]:

- ♦ *вождь* — от глагола «водить», таща за собой силой, понуждая, помогая, поддерживая, указывая путь;
- ♦ *глава* — начальник, предводитель;
- ♦ *начальство* — власть, право или сила управления, «большина»;
- ♦ *руководитель* — тот, кто указывает, наставляет;

- ♦ *управляющий* — тот, кто правит, распоряжается, дает направление, заведует.

Очевидно, что в речевых оборотах закреплены и подчеркиваются такие качества, как сила, право властвовать, с одной стороны, и умение организовать людей и действия — с другой. Полюса определяются особенностями поведения конкретного лидера, актуализация этих качеств зависит от личностных особенностей человека и, можно предположить, — от уровня развития технологических навыков управления.

Результаты интервьюирования жителей среднего российского города позволяют раскрыть особенности образа лидера в представлениях современного среднестатистического россиянина [Бендас, 2000, с. 37–40]. На вопрос «Кто такой лидер?» прозвучали следующие ответы:

- ♦ 41,8% — ведущий за собой, притягивающий к себе людей;
- ♦ 33,8% — победитель, чемпион, занимающий первое место;
- ♦ 31% — к его мнению прислушиваются, пользуется авторитетом, ему невольно подчиняются;
- ♦ 19,5% — тот, кто обладает особой силой духа и личности, целеустремленностью, энергичностью и т. д.;
- ♦ 17% — руководитель, командир, вождь, президент;
- ♦ 13,6% — ему свойственны необходимые, но не реальные качества: порядочность, честность, ответственность, он соблюдает законы;
- ♦ 12,4% — обладает организаторскими способностями;
- ♦ 9% — ему присущи интеллектуальные способности;
- ♦ 6,8% — носитель отрицательных качеств — наглый, параноик, постоянно кричит и т. д.;
- ♦ 5,6% — быстро ориентируется в ситуации, способен найти выход из любой ситуации.

Приведенные результаты свидетельствуют о том, что в общественном мнении продолжает доминировать представление об особых чертах лидера, обеспечивающих ему успех в любой группе и в различных ситуациях.

Патерналистские отношения с лидером могут подкрепляться особым характером общественных объединений, функция которых в России с древних времен предположительно состояла в защите личности человека от произвола власть имущих. Речь идет о «русском коллективизме», который, по мнению целого ряда специалистов, выступает отличительной чертой российской культуры. Культуру в данном случае мы рассматриваем в широком аспекте — как совокупность выработанных человеком норм и правил, средств и методов упорядочивания хаоса, как показатель организационного совершенства, свойственного объединению людей [Завьялова, 1994]. Определенным набором таких правил и норм обладает каждое социально-экономическое объединение: этнос, учреждение, предприятие, фирма и т. д., что находит

отражение в их специфической организационной культуре. Конкретными формами таких объединений в России были родственные кланы в обществе, общины в сельском хозяйстве, артели в торговле, бригады в производстве. По мнению исследователей, для современных организаций также характерна кластерная структура системы управления: «Состоящая из кластерных единиц система управления похожа на виноградную гроздь. Каждая отдельная ягода сохраняет свое внутреннее устройство, и всего лишь через черенок, через свою элиту, пристраивается к российской системе управления. Выработанная веками „кластерная психология” понимание того, что выжить и преуспеть можно лишь вместе со своей группой, и есть тот самый „русский коллективизм”, о котором много написано и сказано» [Прохоров, 2002].

Следует подчеркнуть, что только в отечественных социальных науках (социологии и психологии) до недавнего времени существовала теория коллектива, объектом изучения которой выступали феномены и процессы группообразования. Понятие «коллектив» не имело аналогов в терминологическом аппарате зарубежных социологических концепций. В рамках теории выделялись признаки, характеризующие высший уровень организации групп — коллективы — в различных сферах общественной жизни, в том числе на производстве, разрабатывались методы, способствующие их формированию. Понятия обозначали следующие явления:

- ♦ *коллектив* — группа объединенных общими целями и задачами людей, достигшая в процессе социально ценной совместной деятельности высокого развития;
- ♦ *коллективизм* — принцип организации взаимоотношений в совместной деятельности людей, проявляющийся в осознанном подчинении личных интересов общественным [Психология: Словарь, 1990, с. 166–167].

Можно предположить, что теория коллективов возникла на российской почве не только потому, что поддерживалась социалистической идеологией, но и в связи с тем, что содержала ценности, отражающие реальные особенности общественного бытия — например, склонность к коллективизму.

Если оценивать эту особенность с точки зрения науки и практики управления, то можно сказать, что она характеризует традиционную специфику организационной культуры и имеет свои положительные и отрицательные стороны. К «плюсам» относятся большой потенциал самоуправления, возможность достижения эффекта синергии, к «минусам» — размывание индивидуальной ответственности, круговая порука. Самая серьезная опасность коллективизма — это воплощение эффекта «группомыслия» (groupthink), затрагивающего процесс группового принятия решений. Феномен группомыслия впервые был описан И. Джанисом (I. Janis), который изучал причины ошибочных политических решений американского правитель-

ства, приведших к серьезным негативным последствиям в XX столетии. Под группомыслием понимается «стиль мышления людей, полностью включенных в группу, где стремление к единомыслию важнее, чем реалистическая оценка возможных вариантов действий» [Штроо].

Симптомы группомыслия проявляются: в иллюзии группы по поводу собственного совершенства и неуязвимости; коллективной рационализации происходящего; стереотипизации соперников как врагов; требовании лояльности от членов группы; возникновении самоцензуры, приводящей к иллюзии единодушия; появлении «самозванных хранителей устоев».

Группомыслие приводит к изменению соотношения «цель — средство»: единомыслие становится важнее качества решения. Разносторонние исследования феномена группомыслия привели к выводу о том, что главную роль в возникновении «группового духа» играют не ситуативные факторы, а устойчивые характеристики группы: директивное лидерство, гомогенность группового состава, особенности структуры: «Статусная структура порождает особую деятельность, направленную на сохранение и упрочение жестко фиксированной внутригрупповой статусной иерархии кастового типа» [Штроо, с. 5].

В 80-х годах XX в. советский педагог-психолог А. Б. Добрович провел исследования статусных позиций так называемых примитивных групп [Добрович, 1987]. Им были выделены следующие роли:

- ♦ *Альфа* — главарь — пользуется преимущественным правом присвоения любых благ и правом безнаказанной агрессивности.
- ♦ *Бета* — авторитет — имеет право совета главарю — Альфе, интеллектуально превосходит главаря, но уступает ему в смелости и решительности.
- ♦ *Гамма* — ведомые — ранжированы по вертикали (приближенность к главарю) и по горизонтали (ролевое качество места в группе).

Структура примитивной группы по своим функциям внешне может напоминать структуру, представленную в концепции М. Белбина, однако суть различий сокрыта в принципе выдвижения на ролевую позицию. Принцип дифференциации ролей по Белбину опирается на личностные качества и равенство членов группы, а кастовая структура базируется на игнорировании всех личностных особенностей, кроме силы, и иерархии как основе статуса в группе.

Эффект группомыслия, закрепленный кастовой ролевой структурой, актуализирует самые примитивные правила взаимодействия: унижение, ранговое соответствие, поиск «козла отпущений», отвод агрессии от себя, возмещение убытка, проявление силы и т. д.

Не все специалисты в области кросскультурного менеджмента соглашались с тем, что коллективизм можно считать отличительной чертой

культуры российских организаций. Этой проблеме посвящены работы зарубежных социальных психологов Г. Хофштеде (G. Hofstede), Ш. Шварца (S. Schwartz), Ф. Тромпенаарса (F. Trompenaars). Данные, полученные этими авторами, достаточно противоречивы. Можно предположить, что «корень» противоречий во многом сокрыт в понимании сути ценностей коллективизма и индивидуализма. В работах Г. Хофштеде коллективизм рассматривается как склонность объединяться в группы, которые несут ответственность за человека в обмен за его подчинение групповым ценностям. Ф. Тромпенаарс предполагает, что коллективизм — это превалирование групповых интересов над личностными. Ш. Шварц использует близкое понятие «включенность» в противовес «автономии» и характеризует его как сплоченные, гармоничные отношения, при которых жизненные пути людей неотделимы от группы [Латова, 2003]. Естественно, что методический аппарат отражает суть каждой концепции и включает вопросы, ориентированные на оценку постулированных ценностей.

В России этнометрические методы исследования ценностей «коллективизм — индивидуализм» применяются сравнительно недавно. Чаще всего используется методика Г. Хофштеде, представляющая собой основу для подсчета индекса индивидуализма, который может колебаться в интервале от 0 (минимальный уровень индивидуализма) до 100 (максимальный его уровень) [Hofstede, 1994]. Для примера приведем результаты исследований индивидуализма в России (табл. 3).

Таблица 3

Данные этнометрических исследований российской экономической ментальности по методике Г. Хофштеде

Регионы, где проводились исследования; используемые методики	Индивидуализм	Дистанция власти	Маскулинность	Избегание неопределенности	Ориентация на будущее
Россия в целом (Хофштед, 1989)	39		30		76
Россия в целом (Боллингер, 1989)	26	76	28	92	
Россия в целом (Хофштед, 2001)	39	93	36	95	
Тула (Латовы, Вуколова, 2003)	82	45	67	85	44
Москва (Латовы, 2003)	67	40	60	54	27

Источники: [Латова, 2003].

Как можно заметить, даже одна и та же методика, используемая разными исследователями, демонстрирует достаточно широкий диапазон показателей, имеющих противоположное значение. Современные исследования, проводимые нашими соотечественниками, свидетельствуют о росте индивидуалистических ценностей и сокращении дистанции власти в российском обществе, западные же аналитики говорят об обратной тенденции. Ф. Тромпенаарс, в свою очередь, сообщает, что по его методике 60% российских респондентов выбирают индивидуалистские ценности [Тромпенаарс, Хампден-Тернер, 2004]. Таким образом, применяя эти методы анализа, однозначно ответить на вопрос о том, насколько важны в современном российском социуме ценности коллективизма, не представляется возможным. Профессор французской бизнес-школы Insead М. Кэ де Ври (M. Kets de Vries), специалист в области лидерства в бизнесе, в одном из своих интервью сказал: «Психология менеджеров в России, как и в других странах мира, очень сильно сформирована окружением и культурой страны. Менеджер должен прежде всего соответствовать ожиданиям подчиненных. Русские менеджеры должны быть гораздо более автократичными. Русские традиционно более склонны к коллективизму, хотя в последнее время у вас появилась тенденция к крайнему индивидуализму, как бы по принципу маятника. В то же время в России традиционно очень сильны авторитарные тенденции. В результате многие менеджеры оказываются в „блистательной изоляции” и больше не могут эффективно выполнять свои функции» [Волшебное зеркало лидера, 2004, с. 1].

Подробное обсуждение этой темы может стать предметом отдельной работы, однако очевидно, что методология этического подхода (универсалистского) явно недостаточна для исследования роли коллективизма в российской организационной культуре, необходимо использовать эмический (конкретно-культуральный) подход [Триандис, Малпасс, Дэвидсон, 1987]. Эти подходы должны взаимодополнять друг друга, обеспечивая сочетание точек зрения инсайдеров и аутсайдеров в оценке исследуемого феномена [Филонович, 2004]. В контексте настоящей статьи можно сделать вывод о том, что коллективистские ценности не чужды российской организационной культуре и в определенных условиях способны актуализироваться в представленных выше формах группового поведения. Одновременно радикальное устранение коллективистских ценностей таит в себе угрозу проявления крайних форм индивидуализма.

В исследованиях отечественных специалистов, проводившихся по методике Ф. Тромпенаарса, выдвигается предположение, что в настоящее время еще одной важной особенностью группообразования можно считать такое качество, как диффузность отношений в противовес конкретности. Диффузность предполагает отсутствие жестких границ между личными и

рабочими отношениями, а конкретность — четкое разграничение этих сфер взаимодействия. По мнению бизнес-тренера Е. Полонской, работающей с международными корпорациями, эти качества в значительной степени определяют особенности командообразования: «Сотрудники российских организаций, из которых „строят команду” описывают свое видение достаточно характерным образом. На вопрос „что, по-вашему, определяет хорошую команду?” наиболее частыми являются ответы: „взаимопонимание”, „дружеская атмосфера”, „взаимовыручка”, „чувство плеча/локтя”, „взаимопонимание и хорошее отношение друг к другу не только в рабочее время”, „каждый на своем месте, но и прикрывает соседа”, „желание помочь в трудной ситуации”, „доверие друг другу” Гораздо реже встречаются „общая разделенная цель”, „профессионализм” или „распределение ролей”. То есть, члены команды должны быть, в первую очередь, симпатичными, дружелюбно настроенными и достаточно близкими людьми, с которыми приятно общаться (желательно не только на работе) и на которых можно положиться в трудную минуту» [Полонская, 2005]. В результате возникает своеобразная «komanda», которая существенно отличается от североамериканской или западноевропейской «team».

Практическая задача цивилизованного менеджмента состоит в том, чтобы предотвращать указанные тенденции и формировать команды, способные к развитию, конструктивным синергетическим отношениям. Значимость данной проблемы отчетливо осознают не только HR-менеджеры, по роду своей деятельности призванные способствовать процессам эффективного командообразования. Опрос 460 членов Ассоциации менеджеров, в состав которых входили генеральные директора и руководители основных направлений, показал, что, оценивая наиболее важные профессиональные качества лидера, респонденты на первое место выдвинули умение формировать управленческую команду. Это качество, по их мнению, важно не только в настоящий момент, оно будет актуальным и в трехлетней перспективе [Бизнес-лидер сегодня и завтра..., 2004].

Обобщая мнение отечественных специалистов по поводу эффективности различных используемых в настоящее время технологий командообразования, можно отметить следующее [Авдеев, 1999; Валь, 2000]:

- ♦ применение тестов на психологическую совместимость не решает проблемы совмещения профессиональных и психологических характеристик членов управленческих команд;
- ♦ подбор команды сильных лидеров зачастую приводит к дезорганизации совместной деятельности;
- ♦ использование методов корпоративного экстрима в большей степени решает проблему на ситуационно-эмоциональном, чем на содержательном уровне взаимодействия членов команды.

ИССЛЕДОВАНИЯ РОЛЕВОЙ СТРУКТУРЫ ЛИДЕРСТВА

Начиная с 1997 г. мы используем метод М. Белбина для решения научных и практических задач консалтинговых проектов в рамках комплексной оценки персонала [Завьялова, Логинова, 2003а; 2003б]. Комплексная оценка включает различные средства психологической диагностики, в том числе валидизированный и нормированный 16-факторный личностный опросник Р. Кэттелла.

Каждая из организаций, предоставивших возможность проведения исследования, имела собственные цели его проведения. Бывшее государственное предприятие, которое по показателю численности работников можно отнести к большим, стояло на пороге значительных структурных преобразований, для чего необходимо было выбрать активную группу руководителей — «проводников» изменений.

- ♦ IT-компания (малое предприятие) решала проблему внедрения проектной структуры управления.
- ♦ В фирме, занимающейся 10 лет туроператорской деятельностью (малое предприятие), назрела проблема перспектив дальнейшего развития.
- ♦ Аналогичные проблемы возникли у строительной организации (малого предприятия) — своеобразного монополиста на рынке оказываемых в течение 10 лет услуг.
- ♦ Группа МВА представляла собой временное (2 года) объединение владельцев и топ-менеджеров различных организаций.
- ♦ Холдинг, образованный в начале 1990-х гг. (большое предприятие), решал проблему формирования кадрового резерва и поиска перспективных сотрудников для руководства новыми подразделениями.

В научном плане сравнительный анализ полученных результатов (табл. 4) позволяет ответить на два важных вопроса.

1. Можно ли выявить общие закономерности в ролевых предпочтениях российских менеджеров?
2. Существует ли специфика ролевой структуры, связанная с конкретными особенностями организаций?

Данные табл. 4 свидетельствуют о том, что в целом по выборке руководители наиболее часто выбирают роль «Практика-организатора», исполнители которой названы М. Белбиным «рабочими пчелами». Именно они представляют собой тип классического менеджера. На второе место выходят лидерские роли «Координатора» и «Шейпера». В меньшей степени представлены носители интеллектуальных функций. На последнем месте — готовность руководителей осуществлять функции внешних коммуникаций, внутренних коммуникаций, контроля и генерации идей.

Таблица 4

Примеры ролевых предпочтений руководителей различных организаций

Организации	Количество человек	Роли (количество выборов)							
		«Координатор»	«Оформитель решения»	«Генератор идей»	«Эксперт»	«Практик-организатор»	«Душа группы»	«Исследователь ресурсов»	«Доводчик»
Туристская фирма	28	3	9	0	0	11	2	3	2
IT-фирма	20	5	4	4	0	7	0	0	1
Группа слушателей программы MBA	25	8	3	3	3	6	1	1	1
Холдинг	48	9	8	2	2	18	4	1	4
Строительная организация	12	2	2	1	4	5	0	0	1
АОЗТ	29	3	4	2	1	15	2	0	2
Итого	162	30	30	12	10	62	9	5	11

Обнаруженная тенденция не может не вызывать дополнительных вопросов:

- ♦ С чем связана подобная тенденция — с диспозиционными (личностными) особенностями менеджеров или с ситуационными характеристиками конкретной организационной среды?
- ♦ Возможно ли обучение людей навыкам выполнения определенных ролей?

Для ответа на них мы попытались провести математико-статистический анализ полученных материалов, включив в них данные психологической диагностики личностных свойств и особенностей процесса мышления. Корреляционный и факторный анализ проводились как в целом по выборке, так и по отдельным организациям.

Кратко обобщая результаты, можно отметить следующее:

- ♦ Обнаружены устойчивые корреляции двух ролевых позиций и индивидуально-типологических свойств их исполнителей. К ним относятся «Исследователь ресурсов» — эту роль внешнего коммуникатора склонны выполнять люди, обладающие высокой доминантностью, общительностью, социальной смелостью и предприимчивостью. Вторая роль внутреннего коммуникатора — «Души групп»

пы», эмоционального лидера — свойственна людям с невысокой эмоциональной устойчивостью, исполнительным, чувствительным к внешним социальным оценкам, обладающим гуманитарными интересами и ценностями.

- ♦ Установлена взаимосвязь возрастных особенностей и выбора определенных ролей. Лидерские роли «Координатора» и «Шейпера» склонны играть представители старшего возраста, обладающие высокой эмоциональной устойчивостью, волевым самоконтролем, коммуникабельностью, высокими карьерными амбициями. «Генераторы идей» занимают прямо противоположную нишу: они молоды, эмоционально нестабильны, интровертированы. Роль «Практиков-организаторов» предпочитают также более молодые люди, стремящиеся к карьере, обладающие волевым самоконтролем и рациональным логическим мышлением. Роль «Экспертов» в большей степени свойственна представителям старшей возрастной группы.
- ♦ Отсутствуют устойчивые взаимосвязи остальных ролевых позиций с личностными качествами их исполнителей. Роли наполняются конкретным содержанием в зависимости от специфики организационной среды, в которой работают люди.

Полученные результаты дают основание для предположения о том, что ролевой репертуар людей, за исключением двух коммуникационных позиций, предопределен не фатально, он формируется в течение жизненного опыта и реализуется в зависимости от условий организационной среды. Выявление значимых факторов влияния — цель и задача будущих исследований. Однако представленные данные свидетельствуют о том, что имеют значение сфера деятельности организации, ее размер, стадия развития, и, как результат — специфика организационной культуры. Факт отсутствия жестких взаимосвязей ролевых предпочтений и индивидуально-личностных характеристик также говорит о возможности целенаправленного обучения руководителей навыкам востребованных организацией типов ролевого поведения в группе.

В результате собрана ценная информация и для решения реальных проблем организаций. Ролевые выборы руководителей бывшего государственного предприятия, ныне АОЗТ, демонстрируют, что существующая культура репродуцирует поведение исполнительского плана, что никак не способствует внедрению инноваций и эффективному развитию организации.

Для IT-компании, пытающейся внедрить проектную структуру управления, характерен выбор функций инноваторов и аналитиков, при отсутствии сотрудников, готовых реализовывать функцию контроля и внешних коммуникаций. Подобная ролевая структура может затруднять решение

«больной» проблемы проектных структур — организацию и координацию деятельности сотрудников как внутри проектной группы, так и в межпроектном взаимодействии.

В фирме, занимающейся 10 лет туроператорской деятельностью, представлены руководители-организаторы и «внешние коммуникаторы», но не закрыты позиции интеллектуальных лидеров, в чьи функции входит формирование стратегии развития.

Аналогичные проблемы существуют и у строительной организации. В ней положение усугубляется избытком лидеров, создающих эмоционально насыщенную атмосферу, способную привести к потере стабильности.

Наиболее сбалансирована ролевая структура современного холдинга, однако несмотря на наличие в числе обследованных руководителей специалистов в области продаж, снабжения, маркетологов, мало кто из них выбирает соответствующие психологические роли.

Группа МВА представляла собой временное (2 года) объединение владельцев и топ-менеджеров различных организаций, что проявилось в ее ролевой структуре, где представлены 8 лидеров харизматического плана, выбравших роль «Координаторов».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Полученные результаты в целом позволяют предположить, что ролевая концепция и методический аппарат оценки М. Белбина являются достаточно чувствительным инструментом исследования проблем организации в области командообразования не только в рамках той культуры, в которой теория сформировалась, но и в российских условиях. Факт преобладания в общей выборке респондентов, осознанно выбирающих роли исполнительского плана, нуждается в дальнейшем подтверждении и анализе. Привлекает внимание то обстоятельство, что при общей ментальной склонности к харизматическому лидерству, российские менеджеры в своих организациях выбирают в качестве наиболее приемлемых для себя роли «рабочих пчел». По приватной оценке М. Белбина, сделанной им на московском семинаре «Влияние стиля управления и состава руководства на успех предприятия» в марте 2005 г., подобное соотношение выборов свойственно скорее восточным культурам, где преобладают коллективистские ценности, в частности — Китаю, нежели культурам ассоциативного типа, где особые предпочтения отдаются ролям «Координатора» и «Генератора идей».

Существует потенциал использования теории ролевой дифференциации лидерства в области организационного развития. Если владельцы и топ-менеджмент планируют дальнейший рост и развитие организации, то им необходимо предпринимать меры по оптимизации ролевой структуры,

которая обеспечила бы не только стабильную организацию бизнес-процессов, но и поиск новых решений, открытость преобразованиям, активное вовлечение персонала.

Сравнительный анализ ролевой структуры управленческих команд различных национальных, социальных и организационных культур представляют собой задачу будущих исследований. Перспективой дальнейших исследований можно считать также оценку эффективности деятельности команд, сформированных по принципу дифференциации лидерских ролей. Открытым остается вопрос о гендерной специфике ролевых предпочтений. Эти проблемы будут подниматься в наших дальнейших публикациях.

Литература

- Авдеев В. Формирование команды. М.: Сфера, 1999.
- Белбин М. Управленческие команды: секреты успеха и причины неудач / Пер. с англ. М.: НИРО, 2003а.
- Белбин М. Типы ролей в командах менеджеров / Пер. с англ. М.: НИРО, 2003б.
- Бендас Т. В. Гендерная психология лидерства. Оренбург: ИПК ОГУ, 2000.
- Бизнес-лидер сегодня и завтра: манифест профессии // Ассоциация менеджеров [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.amr.ru>
- Валь Е. Руководство, лидерство и командообразование в организации. М.: Прометей, 2000.
- Волшебное зеркало лидера. Интервью Кетс де Вриса 2004 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.e-executive.ru/career/article_2200
- Даль В. Толковый словарь живого великорусского языка. М.: Русский язык, 1979.
- Добрович А. Б. Воспитателю о психологии и психогигиене общения. М.: Просвещение, 1987.
- Завьялова Е. К. Организационная культура и организационное развитие: Учеб. пособие. СПб.: СПбГТУ, 1994.
- Завьялова Е. К. Психологические стереотипы потестарности в русском традиционном сознании // Потестарность: генезис и эволюция / Под. ред. В. А. Попова. СПб.: МАЭ РАН, 1997. С. 153–174.
- Завьялова Е., Логинова А. Роли в команде: российский вариант // Персонал-Микс. 2003а. № 4. С. 95–99.
- Завьялова Е., Логинова А. Роли в команде: российский вариант // Персонал-Микс. 2003б. № 5. С. 99–101.
- Латова Н. Индивидуализм // Энциклопедия «Кругосвет» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.rol.ru>
- Латова Н. Российская экономическая ментальность: какой она стала в 1990-е годы и какой тип работника сформировался в результате? // Материалы интернет-конференции «Поиск эффективных институтов для России XXI Века» 27.10.2003 — 27.12.2003 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/115492>.

- Полонская Е. ТЕАМ или команда? Размышления бизнес-тренера о некоторых межкультурных различиях. 2005 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.krutizna.com/library/index.html?page=2>
- Парыгин Б. Д. Руководство и лидерство. Л.: ЛГПУ, 1973.
- Парыгин Б. Д. Социальная психология. СПб.: ИГУП, 1999.
- Прохоров А. Кластерные структуры и круговая порука. 2002 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.e-executive.ru/publications/friday/article_1306/
- Психология: Словарь / Под. общ. ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского. М.: Политиздат, 1990.
- Триандис Г., Малласс Р., Дэвидсон Э. Психология и культура // История зарубежной психологии: 30–60-е годы XX в. М.: МГУ, 1986. С. 293–310.
- Тромпенаарс Ф., Хамден-Тернер Ч. Национально-культурные различия в контексте глобального бизнеса / Пер. с англ. Минск: Поппури, 2004.
- Управление, лидерство, менеджмент: история, теория, практика / Под. ред. Е. В. Кудряшовой. Архангельск: Изд-во Поморского ун-та, 2001. Вып. 1.
- Филонович С. Р. Теории лидерства в менеджменте: история и перспективы // Российский журнал менеджмента. 2003. Т. 1. № 2. С. 2–21.
- Филонович С. Р. Поиски российской модели менеджмента: взгляды инсайдеров // Российский журнал менеджмента. 2004. Т. 2. № 3. С. 3–16.
- Штроо А. В. Исследование групповых защитных механизмов // Центр кадровых технологий XXI век [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.cpt21.ru>
- Ярошевский М. Г. Программно-ролевой подход к исследованию научного коллектива // Вопросы психологии. 1978. № 3. С. 40–53.
- Belbin M. *Managing Without Power: Gender Relationships in the Story of Human Evolution*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2001.
- Bradford D., Cohen A. *Power Off: Organizations Transforming Through Shared Leadership*. San-Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- Hofstede G. *Culture and Organizations: Software of the Mind*. London: Harper Collins Publishers, 1994.
- House R., Hanges P., Ruiz-Quintanilla A. GLOBE: the Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program // Polish Psychological Bulletin. 1997. Vol. 28. N 3. P. 215–254.
- Khurana Rakesh. The Curse of the Superstar CEO // Harvard Business Review. 2002. Vol. 80. September. N 9. P. 60–66 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.e-executive.ru/directorsadvices/article_1323/
- McGregor D. *Leadership and Motivation*. Cambridge, MA: MIT Press, 1966.
- Zaleznic A. Managers and Leaders: Are They Different? // Harvard Business Review. 1992. Vol. 70. March–April. N 2. P. 126–135.

Статья поступила в редакцию 31 октября 2005 г.