

А. Ф. Денисов

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ КАК ПРОБЛЕМА КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Настоящая статья рассматривает известную социально-психологическую составляющую деятельности в любой организации — управленческое взаимодействие. В статье дается определение данного феномена, рассматриваются проблемы взаимодействия применительно к российским организациям, дается сравнительный анализ подходов к взаимодействию в западном и российском менеджменте. Предлагаются модели оптимизации управленческого взаимодействия.

*Взаимодействие коллег является одной
из причин власти группы равных
Ричард Х. Холл*

По мнению М. Мескона, в процессе эволюции систем управления было выработано три принципиально различных инструмента управления, т. е. воздействия на людей.

- ♦ Иерархия — организация, где основное средство воздействия — отношения «власть — подчинение», давление на человека сверху с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ.
- ♦ Культура — вырабатываемые и признаваемые обществом организации, групповые ценности, социальные нормы, установки, шаблоны поведения, ритуалы, которые заставляют человека вести себя так, а не иначе.
- ♦ Рынок — наличие сети равноправных отношений по горизонтали, основанных на купле-продаже продукции и услуг, на отношениях собственности, на равновесии интересов продавца и покупателя.

Любой из вышеперечисленных механизмов воздействия предполагает наличие «игроков», т. е. людей, составляющих незаменимый ресурс орга-

низации. Этот ресурс адекватен стоящим перед компанией задачам тогда, когда хорошо отлажена система взаимодействия между основными членами команды.

Любой из вышеназванных инструментов управления предполагает взаимодействие, и его качество будет меняться в зависимости от актуального инструмента управления.

Цель данной статьи — дать анализ процесса взаимодействия как одной из важнейших составляющих эффективной деятельности системы управления, показать возможности активного влияния на оптимизацию процесса взаимодействия, следствием чего должна явиться оптимизация эффективности деятельности организации.

Взаимодействие в системе управления. Уникальное профессиональное ядро кадрового потенциала — основное конкурентное преимущество любой компании, стремящейся быть в числе наиболее узнаваемых на рынках. Интенсивные изменения в сфере человеческих ресурсов приобретают необратимый характер. Для специалистов в области кадрового менеджмента стал реальностью радикальный сдвиг от сложившихся профессиональных ролевых стереотипов (администратора, бюрократа, клерка) к принципиально новым ролям (стратега, предпринимателя, маркетолога) [Базаров, 2000]. Такие изменения предполагают несколько крайне важных сдвигов в области кадрового менеджмента. Среди них такие, как уход от ответственности менеджеров за развитие персонала — к ответственности самих работников за собственное развитие, от уклонения от обратной связи с подчиненными к ее активному поиску, от закрытого рассмотрения факторов успеха, вакантных рабочих мест и отбора специалистов — к открытому обсуждению уровня компетентности работников, имеющихся вакансий и т. д.

Все это потребует от руководителя совершенно нового умения взаимодействия в профессиональной среде.

В рамках одной из ведущих концепций управления компанией «7-С» ключевыми элементами организации являются: совместно признаваемые ценности, стратегия, стиль управления, состав работников, сумма умений и навыков, структура и система [Питерс, Уотермен, 1986]. В формате этой или иной концепции управления персоналом признание поведенческих механизмов одним из ведущих факторов успеха коллектива является существенным для достижения целей организации. Именно поэтому прикладная и социальная психология имеют большое значение в совершенствовании всех систем управления.

Раздел социальной психологии, включающий в себя исследования различных сторон жизнедеятельности групп (коллективов в организации), в отечественной психологии развивался в основном в направлении изучения

психологического климата в коллективе, психологической совместимости, социально-психологической структуры кадров. Однако при этом такой важный аспект, как эффективность взаимодействия персонала, практически выпадал из рассмотрения [Андреева, 1994; Базаров, 1994].

Опрос, проведенный в некоторых торговых российских компаниях [www.begin.ru], показал наличие серьезных проблем в системе кадрового менеджмента. На вопрос: «Что вы считаете примитивным в процессе управления персоналом на вашем предприятии?» — были получены следующие ответы:

- ♦ «неумение руководителей произносить слова благодарности в адрес своих подчиненных. Они почему-то считают, что своевременно выданная заработная плата — это высшее достижение российского менеджмента»;
- ♦ «на нашем предприятии действует примитивное правило: не нравятся порядки» — можешь уходить. Я ушел, потому что мне не по нраву система выжимания работника за мизерную зарплату и “плантаторский дух”»;
- ♦ «в нашей организации примитив заключается в коварстве слов и дел руководителей. Как красиво некоторые из них говорят, как много они делают для себя лично и мало для рядовых сотрудников».

Все еще сильны тенденции считать работника штатной единицей, а не составным элементом организации. Главная причина и основной источник примитивизма в управлении людьми неизменны — низкий или недостаточный уровень профессионализма линейных руководителей.

Современное состояние российского менеджмента характеризуется крайне противоречивыми процессами. С одной стороны, бизнес-процессы вызвали появление нового типа управляющих; с другой стороны, сохраняются негативные стереотипы и механизмы управления прошлых периодов. Российские руководители до сих пор не могут осознать фундаментальные закономерности современного развития, согласно которым конкуренция начинается не на рынке, а внутри компании при формировании общего уровня ее менеджмента.

Проведенные сравнительные исследования [Маленков, 2000] показали, что в практике менеджмента европейских компаний наблюдается поощрение автономии, участие рабочих в управлении, рост эффективности использования специалистов, способных широко и целостно видеть взаимозависимости, осознание роли неопределенности среды, понимание сущности бизнес-процессов, кооперация и выгодное взаимодействие, признание того, что долгосрочная эффективность должна учитывать гармонию среды, способность переступить через поляризацию. В то же время в практике

российского управления по-прежнему сильны такие тенденции, как отказ от автономии управления (это считается признаком дезорганизации и потери контроля), преимущественное применение работников-исполнителей с ограниченным кругозором, управление работником как дешевым производственным ресурсом (работник нужен для выполнения указаний руководства). Наблюдается потеря большинством руководителей позиции лидеров, опора на устаревший опыт и интуицию вместо планирования в условиях неопределенности, отсутствие реального партнерства в бизнесе, постоянный рост доминирования и манипулирования в управлении, растущая полярность персонала во всех сферах управления, отсутствие сценариев и прогнозов развития.

Иная грань российского управления — опора на доверительное общение близким кругом, который можно обозначить как «свои ребята», «отцы-основатели» и т. п. [Шмаров, с. 68]. А. Шмаров называет данный период управления византийским, с применением такого инструмента, как «разводка». Разводка — интриганство, сталкивание лбами, клевета, донос. «Разводят» своих коллег и партнеров по бизнесу, сотрудников компании, усиливающих конкурентов. Приводится пример корпорации, где руководитель поручает выполнение важных заданий одновременно нескольким командам, которые могут и не знать друг о друге. Но самые умные руководители уже поняли: интриганство — тупиковый путь. Все больше и больше внимания уделяется глубоким исследованиям проблем, их гласному обсуждению, поиску компромиссов.

Опрос, проведенный журналом «Эксперт» среди ведущих российских менеджеров, показал, что значение таких факторов, как доверие и авторитет среди равных по статусу, а также эффективность взаимодействия с властью, оценивались респондентами как ресурс эффективного менеджмента [Там же, с. 70–90].

На наш взгляд, проблема эффективности персонала в современной организации чрезвычайно актуальна и требует всестороннего изучения. Попытаемся рассмотреть некоторые социально-психологические особенности управленческой интеракции и проанализировать применение моделей взаимодействия для его оптимизации.

Ключевые понятия: «организация» — «управление» — «интеракция», используемые в системном описании организации, исследователи обычно выстраивают в следующую смысловую конфигурацию: успешной можно назвать такую организационную систему, базовой целью управления которой является обеспечение жизнеспособности самой этой системы. Она реализуется в процессе управленческого взаимодействия путем осуществления руководителем организации и управленческой командой непрерывных ор-

ганизационных изменений. Иными словами, важнейшей характеристикой управления организацией в современной ситуации увеличивающейся неопределенности является акцент на управлении изменениями [Виханский, Наумов, 1996; Вудкок, Френсис, 1991; Нельсон, 1994].

Сегодня определение управленческого взаимодействия побуждает обратиться к анализу категории «интеракция», которая исключительно широко используется в психологии. Нередко наблюдается и отождествление понятий «взаимодействие», «связь», «отношение», «общение», приводящее к нечеткому истолкованию явлений.

Методологическая роль категории взаимодействия, на наш взгляд, отчетливо показана К. К. Платоновым, рассматривающим ее в качестве исходной при построении его системы психологических понятий. Платонов утверждал, что из взаимодействия как конечной причины всех явлений вытекает один из наиболее общих принципов — принцип детерминизма. Поэтому выдающийся ученый указывал на необходимость изучения взаимодействия при объяснении психических явлений, а также деятельности, поступков, навыков, общения и, конечно же, управления всех видов [Аксеновская, 1997].

Рассмотрение взаимодействия на уровне методологического анализа позволяет определить подход к предмету исследования. Обозначим следующие свойства взаимодействия:

- ♦ каузальность (взаимная причинно-следственная связь, предполагающая воздействие объектов друг на друга в определенных формах);
- ♦ взаимообусловленность и переход одних явлений в другие, отражающие процессуальность, динамичность воздействия.

Анализ понятия «взаимодействие» показал, что в структуре отношений личности выделяются три уровня: психические, психологические и социально-психологические отношения.

Проблема интеракции становится особенно важной в связи с изучением взаимодействия руководителя с исполнителями, а также при исследованиях совместной управленческой деятельности. Психологически «продуктами» управленческого взаимодействия являются деятельность, поведение, мотивы и установки, соответствующие целям совместной работы.

Понятие «взаимодействие» раскрывает такую сторону общения (в отличие от коммуникативной, обеспечивающей обмен информацией), которая фиксирует организацию совместных действий, позволяющих группе реализовать некоторую общую для ее членов деятельность. Речь, бесспорно, идет об управлении. В единстве коммуникаций и взаимодействия, организующихся в ходе совместной деятельности, в том числе и по управлению субъектами и объектами, происходит обмен необходимой инфор-

мацией и самой деятельностью, вырабатываются формы и нормы совместных действий. Разграничивая понятия коммуникации и интеракции, Г. М. Андреева делает вывод о том, что интерактивная сторона общения раскрывается в характеристиках человеческих действий, выступающих частью взаимодействия [Андреева, 1994].

Необходимо обратить внимание и на то, что, рассматривая общение в единстве коммуникативной и интерактивной сторон, Г. М. Андреева постоянно обращается к понятию совместной деятельности как «широкого социального контекста», объясняющего возникновение и проявление социально-психологических феноменов. В совместной деятельности общение проявляется в коммуникативных и интерактивных свойствах. Выраженность коммуникативных и интерактивных свойств общения, «обслуживающих» любую совместную деятельность, определяет степень ее взаимосвязанности.

Если рассматривать управление как специфическую совместную трудовую деятельность, то эта деятельность не просто определяет специфику коммуникативного взаимодействия, но и задает его содержание, информационный обмен, определяет организацию коммуникативных сетей. Это доказывается многочисленными исследованиями коммуникативных сетей в группах, решающих различные задачи в совместной деятельности.

Как известно, при определении предмета исследования необходимо выделять свойства субъектов, вступающих во взаимодействие. Вид изучаемого взаимодействия будет определять специфику его исследования, выбор конкретных методических процедур.

Определяя управленческое взаимодействие, необходимо подробнее остановиться на тех исходных теоретических положениях, которые мы уже затронули.

На необходимость изучения взаимодействия руководителя с руководимыми указывает изменившаяся методология управления организацией. Выделяя три главных элемента руководящей деятельности: познавательное, творческое и организаторское взаимодействие с объектом руководства — А. Г. Ковалев считает, что руководство должно рассматриваться как взаимодействие должностных лиц (см.: [Мануйлов, Новиков, 1997]).

Спорной является попытка поиска отдельных, общих и универсальных стилей руководства, поскольку содержание и способы взаимодействия руководителя с подчиненными определяются спецификой, содержанием, характером и структурой их деятельности.

Исходными положениями при исследовании управленческого взаимодействия являются: выделение в нем двух тесно взаимосвязанных сторон, руководства и исполнения, объединение которых происходит на основе

единой цели. Сложность и интегрированность управленческого взаимодействия проявляются в механизмах и способах воздействия руководителей и исполнителей, которые выражаются в самых разнообразных психологических проявлениях, в том числе в стилях руководства и исполнения.

Роль моделирования в оптимизации процессов управления. Анализ способов оптимизации управленческого взаимодействия в современных организациях — актуальная задача.

Модель оптимизации управленческого взаимодействия рассматривается как особая форма упорядочения системы отношений, формирования адекватных и оптимальных взаимоотношений субъектов совместной управленческой деятельности. При этом следует учитывать следующие обстоятельства:

- ♦ действенной подсистемой в системе управления организации любой формы собственности является субкультура управленческой команды. Она играет существенную роль в общей эффективности организации;
- ♦ отношения субъектов совместной управленческой деятельности объективируются в способах управленческого взаимодействия, представляющих собой конкретный алгоритм достижения целей взаимодействия;
- ♦ способы оптимизации управленческой интеракции позволяют изменить системы значимых отношений членов управленческой команды. Они позволяют оптимизировать управленческое взаимодействие, отражающееся на личностных смыслах, групповых ценностях и видении целей и стратегии организации.
- ♦ оптимизация управленческой интеракции является определяющим условием и способом оптимизации хозяйственной деятельности конкретной организации.

Автор разделяет понимание модели, данное Шенноном: «Модель — это представление объекта, системы или идеи в некоторой форме, отличной от самой целостности», и Н. Хагером: «Моделью является мысленно представленная или материализованная система, которая адекватно отражает объект исследования или аналогично воспроизводит специфические свойства и отношения» (цит. по: [Мескон, Альберт, Хедоури, 1992, с. 222]). Поскольку форма модели менее сложна, а часть не относящихся к делу данных, искажающих проблему в реальной жизни, устраняется, модель помогает руководителю и понять, и разрешить встающие перед ним проблемы. В практике обучения может применяться аналоговая модель, т. е. модель, которая представляет исследуемый объект как аналог поведения реального объекта. Например, организационная схема. Выстраивая ее, руководство может пред-

ставить цепи прохождения команд и формальную зависимость между индивидами и деятельностью. В рамках программы моделирования управленческого взаимодействия моделирование выступает и как средство диагностики, и как способ вмешательства, обеспечивающий проектируемые изменения.

В общих чертах один из вариантов модели управленческого взаимодействия можно описать следующим образом.

- ♦ Руководителям различных уровней управления предлагают незавершенную структуру некоей организации с просьбой обозначить основные информационные и управленческие связи (как формальные, так и неформальные) и придумать свой вариант прочтения данной структуры. После индивидуальной работы следует групповое обсуждение с выдвижением общего варианта.
- ♦ Далее участники работают по схеме:
 - из предложенной таблицы стилей принятия решений каждый выбирает 1–2 наиболее соответствующих ему;
 - с помощью таблицы принятия решений оценивается уровень взаимодействия каждого участника с вышестоящими руководителями, коллегами и подчиненными;
 - на основе полученных результатов рассматривается модель принятия решения Врума — Йеттона.
- ♦ Участникам предлагается тренинг взаимодействия, где применяются различные сценарии (выработка миссии организации, целей, планирование и т. д.). На этом же этапе может применяться и управленческий поединок.

Автор статьи использовал следующую модель принятия управленческих решений и отработки управленческого взаимодействия.

Раздел «Планирование»

- ♦ Какова природа нашего бизнеса?
- ♦ Какими должны быть наши цели?
- ♦ Какие изменения происходят во внешнем окружении и как они отражаются и могут отразиться на организации в будущем?
- ♦ Какие стратегию и тактику следовало бы выбрать для достижения поставленных целей?

Раздел «Организация деятельности»

- ♦ Каким образом следует структурировать работу организации? Как целесообразно укрупнять блоки выполняемых работ?
- ♦ Как скоординировать функционирование этих блоков, чтобы оно протекало гармонично и не было противоречивым?

- ♦ Принятие каких решений на соответствующем уровне организации следует доверять сотрудникам, в частности руководителям?
- ♦ Следует ли нам изменять структуру организации из-за изменений во внешнем окружении?

Раздел «Мотивация»

- ♦ В чем нуждаются подчиненные?
- ♦ В какой мере эти потребности удовлетворяются в ходе деятельности, направленной на достижение целей организации?
- ♦ Если удовлетворение работой и производительность подчиненных возросли, то почему это произошло?
- ♦ Что можно сделать, чтобы повысить уровень удовлетворенности работой и производительность подчиненных?

Раздел «Контроль»

- ♦ Как следует измерять результаты работы?
- ♦ Как часто следует давать оценку результатов работы?
- ♦ Насколько мы преуспели в достижении наших целей?
- ♦ Если мы недостаточно преуспели, то почему это случилось и какие коррективы следовало бы внести?

Описанные выше варианты многоуровневого способа оптимизации управленческого взаимодействия в первую очередь обращены к анализу руководителем оптимальности стратегии управленческого поведения, к переоценке своего отношения к целям, задачам и приоритетам взаимодействия на различных уровнях.

Руководитель становится мобилизующим лидером, который четко сформулировал перед собой и подчиненными цели и задачи, распределил функции каждого. Подчиненные знают, почему они так поступают и чего от них ожидают, поэтому каждый из них может внести свой уникальный вклад в достижение целей. На этом этапе происходит оптимизация следующих характеристик управленческого взаимодействия: направленности, т. е. объединения целей руководителя и подчиненных, целостности, т. е. отображения единства и непротиворечивости сторон взаимодействия, взаимного социального восприятия и эмоционального отношения.

Коллектив через оптимизацию взаимодействия стремится прийти к стратегическому лидерству, которое можно определить как способность:

- ♦ охватывать перспективу и распознавать закономерности в ходе событий;
- ♦ выявлять необходимость реорганизации;
- ♦ разрабатывать стратегию, планы и программы проведения реорганизации;

- ♦ вовлекать всех сотрудников, мобилизовать энергию людей, используя убеждение, приемы лидерства и обучение для осуществления в организации перемен, связанных с реорганизацией.

Оптимизация взаимодействия — оптимизация управления. Автор статьи исходит из того, что социально-психологические явления интеракции исследуются:

- ♦ процессуально — как смена функций и состояний;
- ♦ структурно — как система контактов между участниками;
- ♦ аналитически — как совокупность средств взаимного влияния друг на друга;
- ♦ феноменологически — как система отдельных проявлений интеракции, связанных с особенностями субъекта или процесса совместной деятельности.

Эмпирическими референтами интеракции в коллективах обычно считаются организаторские действия и операции, совершаемые работниками для достижения заранее поставленных целей. Интеракция в организации при способном руководителе характеризуется четким распределением функций руководства и подчинения, исполнения заданий. Руководитель сам инициирует взаимодействие сотрудников с целью определения целей, планов, совместных действий, распределения индивидуальных заданий.

Если руководитель осознает, что поведенческие факторы (к примеру, негативное отношение к чему-либо или кому-либо, личностные пристрастия и барьеры восприятия информации) являются ограничениями на пути принятия эффективных для организации решений, управленческое взаимодействие становится механизмом адаптивного изменения в организации. Эффективно работающий руководитель должен понимать взаимозависимость решений и выбирать альтернативы, которые вносят наибольший вклад в дело достижения общих целей организации.

На осуществление управленческого взаимодействия оказывают влияние общепсихологические и социально-психологические характеристики индивидуальных и групповых субъектов управления: личностные особенности, социальный интеллект, сплоченность, совместимость, работанность, управляемость, индивидуальное видение, индивидуальный стиль деятельности и т. д. Кроме этого, на особенности управленческого взаимодействия влияют организационная структура и организационная культура организации (см.: [Вудкок, Френсис, 1991; Аксеновская, 1997; Базаров, 1994; Денисов, 1998]).

Приведем в качестве примера так называемую бюрократическую структуру управления, описанную Максом Вебером в 1947 г. Ее преимущества состоят в четком разделении труда, иерархической соподчиненности сотрудников и органов управления, возможности профессионального роста,

базирующегося на компетентности, а также в упорядоченности системы правил и стандартов. Негативные воздействия бюрократических структур проявляются в жесткой заданности поведения, трудностях связи внутри организации и неспособности к быстрым нововведениям. Если организация сталкивается с быстрыми изменениями окружающей среды или высокотехнологичной продукцией, масштабы проблем возрастают. Но в рамках любой структуры можно сделать упор на децентрализацию полномочий, с тем чтобы дать нижестоящим руководителям право самим принимать важные решения. При этом будет наблюдаться улучшение взаимодействия и обмена информацией между руководителями разных уровней (по вертикали), повысится эффективность процесса принятия решений, усилится мотивация. Если же изменения в окружающей среде происходят сравнительно медленно, а организация относительно невелика, то для нее предпочтительнее может оказаться централизованная структура управления. Гибкость стиля управленческого взаимодействия становится механизмом адаптивного изменения организации, если ее развитие идет по пути смены фаз и представлений об идеальной фирме.

При разных типах совместной деятельности управленческое взаимодействие проявляет различные социально-психологические характеристики: направленности, включенности, согласованности, структурированности, активности, эффективности [Свенцицкий, 1986; Фроловский, 1995].

Проведенные Институтом сравнительных исследований трудовых отношений (ИСИТО) исследования в различных регионах России [Кабалина, 1998] показали, что на подавляющем числе предприятий укрепление позиций линейного менеджмента, повышение их квалификации не является предметом целенаправленной политики высшего руководства. Сохраняется авторитарное руководство предприятием его генеральным директором с преобладанием административных методов управления и уравнительных механизмов распределения дохода между подразделениями предприятия.

Однако, независимо от позиции высшего руководства, изменения внешнего контекста и внутренней производственной ситуации привели к перераспределению полномочий между верхним и средним уровнями управления. С обретением самостоятельности от государственных органов высшая администрация берет на себя часть функций (формирование стратегии развития предприятия, внешние отношения), а часть своих функций по обеспечению производственного процесса делегирует на средний уровень управления. В результате расширяется самостоятельность руководителей среднего звена в решении вопросов снабжения и сбыта, поиска новых заказчиков, а также в оперативном управлении производством.

Управленческое взаимодействие по горизонтали в советский период [Павленко, 1989] было одним из наименее формализованных механизмов управления предприятием, его эффективность в первую очередь зависела от того, сложились или не сложились личные отношения между руководителями соответствующих подразделений. Неформальные взаимодействия являются формой реализации обменных отношений на уровне предприятия в процессе планирования и текущего управления, в ходе этих взаимодействий происходит обмен материальными ресурсами, статусами.

Для превращения советского линейного руководителя в производственного менеджера перестройка формальной структуры управления должна дополняться устранением причин, порождающих неформальные отношения. Иными словами, оптимизация управленческого взаимодействия становится необходимой реальностью для российских менеджеров, переводя их из плоскости неформальных отношений (или дополняя) в деловое взаимодействие.

Оригинальное видение управленческого взаимодействия дает дискуссия по поводу необходимости дополнить персональный состав компаний так называемыми GR-менеджерами (government relations). Отождествляя данных специалистов по отношениям с государственными чиновниками в интересах компании с лоббистами [Деловой Петербург, 2001, № 152], признается сам факт необходимости во все большем и большем совершенствовании умений взаимодействовать.

Роль управленческих способностей. Исследования управленческих способностей показывают, что такие общепсихологические параметры личности, как коммуникативность, директивность, общий и социальный интеллект, эмоциональные характеристики, отсутствие ярко выраженных акцентуаций характера, развитая речь, а также структурное сочетание этих характеристик (например, умение передавать и получать информацию, сочетание социального интеллекта, директивности и акцентуаций и др.) отражают способности к управленческой деятельности, так как напрямую коррелируют с эффективностью деятельности как конкретного управленца, так и организации в целом (см.: [Вудкок, Френсис, 1991]).

М. Вудкок и Д. Френсис выделили одиннадцать факторов, которые будут влиять на управленческую деятельность в ближайшие десятилетия:

- ◆ способность управлять собой и своим временем;
- ◆ способность прояснить свои личные ценности;
- ◆ четкое определение целей работы и своих собственных целей;
- ◆ ориентация на собственное развитие;
- ◆ способность решать проблемы быстро и эффективно;
- ◆ способность гибко реагировать на изменения ситуации;

- ◆ умение воздействовать на окружающих, не прибегая к приказам;
- ◆ владение современными управленческими приемами;
- ◆ умелое использование людских ресурсов;
- ◆ умение быстро осваивать новые методы и практические навыки и оказывать помощь в этом другим сотрудникам;
- ◆ умение создавать и совершенствовать творческие группы.

Если члены управленческой команды не обладают указанными характеристиками, управленческое взаимодействие будет затруднено и образуются барьеры в «коммуникационном пространстве» организации. Минимизации ошибок взаимодействия можно достичь путем отработки информационных каналов, решения совместных задач по управлению, совместных управленческих решений, а также благодаря использованию особых программ обучения, среди которых заметное место должны занимать деловые игры, разбор кейсов, тренинги.

Обратная связь с обучающимися в процессе развивающих программ позволяет выявить и проанализировать проблемы коммуникации, совместной деятельности, выработки единых управленческих позиций и т. д. С этой точки зрения моделирование управленческого взаимодействия существенно повышает эффективность управления.

Называя выраженные лидерские характеристики, необходимые для реализации адекватных моделей взаимодействия, мы не можем обойти вниманием влияние ряда психологических особенностей личности на эффективность интеракций.

Одно из исследований было проведено нами в магазинах «Техно-Шок» среди продавцов отделов бытовой техники.

В соответствии с поставленной целью для исследования были использованы следующие методики: «Hand-test», тест оценки социального интеллекта по Гилфорду, экспертная оценка и интервью.

«Hand-тест» — проективная методика исследования личности. Тест построен на допущении, что ответы испытуемого на предъявляемые ему неоднозначные стимулы отражают существенные и относительно устойчивые свойства индивида.

Данный проективный личностный тест, в котором различные изображения руки используются в качестве визуальных стимулов, позволяет выявить многие поведенческие тенденции человека на основании особенностей его индивидуального восприятия предложенного стимульного материала.

Формализация ответов обследуемого осуществляется через отнесение каждого ответа к одной из четырнадцати оценочных категорий. Ниже приводятся наиболее значимые с точки зрения поставленной в статье задачи категории.

Агрессия. Эта категория включает ответы, которые могут интерпретироваться как склонность к доминированию, господству, агрессии. Бессознательная цель «Agg»-поведения — наказание.

Директивность. Эта категория включает ответы, которые могут интерпретироваться как склонность к руководству, направляющим тенденциям, управлению, влиянию. Это желание активно влиять на поведение другого человека (чтение проповедей, нотаций).

Ответы этой категории отражают установку превосходства над другими людьми, ожидание, что другие должны вести себя в соответствии с вашими намерениями, а не наоборот, повышенную готовность использовать других людей в своих интересах.

Аффектация. Эта категория включает ответы, которые могут восприниматься как тенденция к привязанности, эмоционально положительное, благожелательное отношение к другим. Эти ответы отражают способность к активной социальной жизни, желание субъекта сотрудничать с другими.

Коммуникация. К этой категории относятся ответы, которые могут интерпретироваться как тенденция к общению. При этом речь идет об общении, которое связано с чувством равенства или подчиненности общающегося по отношению к тому лицу, с которым он общается.

Зависимость. К этой категории относятся ответы, которые воспринимаются как тенденция к помощи или поддержке у других людей. Возможность совершить какое-либо действие зависит в данном случае от благожелательного отношения других людей, от их желания помочь.

Напряжение. К этой категории относятся ответы, означающие затраты определенной энергии.

Несомненно, все данные переменные являются составляющими в процессе построения индивидуальных систем взаимодействия человека в процессе межличностного общения и в профессиональной деятельности.

Мы использовали также тест оценки социального интеллекта по Гилфорду.

Социальный интеллект рассматривается как способность человека адекватно воспринимать поведение окружающих и свое собственное. Без развитого социального интеллекта затруднительно строить эффективные модели взаимодействия.

На основании результатов проведения метода экспертных оценок респонденты были разделены на две группы по уровню эффективности. Эффективное поведение в данном случае содержит и признаки эффективного взаимодействия между коллегами и различными уровнями управления.

Композиционная оценка социального интеллекта в группе испытуемых, оцененных как более эффективные, выше, чем у менее эффективных. Мож-

но предположить, что у работников, относящихся к первой группе, более развиты интеллектуальные способности, определяющие адекватность понимания поведения людей, которая, в свою очередь, обеспечивает социальную адаптацию личности, «гладкость в отношениях с людьми».

Наиболее явные отличия по группам наблюдаются в результатах, оценивающих способности предвидеть последствия поведения, предвосхищать дальнейшее развитие событий и правильно понимать речевую экспрессию в контексте определенных ситуаций. Эти факторы поведения оказались наиболее выраженными и эффективными в группе успешных работников.

Выше показатели фактора адекватного понимания особенностей поведения у группы высокоэффективного персонала. Можно предположить, что способность правильно оценивать состояния, чувства, намерения людей по их невербальным проявлениям: мимике, позам, жестам — выше у более успешных продавцов.

Не менее важными оказались и результаты оценки по «Hand-тесту». В процессе обработки данных было выявлено, что уровень агрессии выше в группе с меньшими показателями эффективности.

Директивность, т. е. тенденция решать вопросы посредством манипулирования другими, готовность использовать других в своих интересах в обеих группах находятся практически на одном уровне.

Ответы категории «аффектация» в процентном соотношении выше у более эффективных, что отражает способность к активной социальной жизни и желание субъектов сотрудничать с другими и прежде всего характеризуется наличием благожелательного отношения и привязанности.

При разделении сотрудников на группы с различными значениями уровня развития социального интеллекта был сделан вывод, что в группе с высоким социальным интеллектом ведущими социально-психологическими характеристиками являются коммуникативные способности, директивность, психическая активность, способность сотрудничать, потребность в социальной кооперации, умение сдерживать негативные эмоции.

Заключение. Завершая анализ роли управленческого взаимодействия в достижении целей деятельности организации, следует еще раз подчеркнуть: если руководитель становится мобилизующим лидером, четко формулирует цели и задачи, а подчиненные хорошо понимают, что от них ожидают, если расчет делается не на неформальные характеристики общения, а на продуктивные переговоры, на более эффективный кадровый менеджмент, предполагающий создание команд, обучение и развитие персонала, то эффективность деятельности организации несомненно будет возрастать. Моделирование управленческого взаимодействия в процессе обучения персонала может сыграть полезную роль в создании конкурентоспособной организации на глобальных рынках.

Литература

- Агеев В. С. Межгрупповое взаимодействие: социально-психологические проблемы. М., 1990.
- Аксеновская Л. Н. Моделирование управленческого взаимодействия как метод оптимизации организационной культуры: Автореф. канд. дис. СПб., 1997.
- Андреева Г. М. Социальная психология. М., 1994.
- Базаров Т. Ю. Практика работы с персоналом в организациях // Введение в практическую социальную психологию. М., 1994.
- Базаров Т. Ю. Управление персоналом. М., 2000.
- Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. 2-е изд. М., 1996.
- Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. М., 1991.
- Деловой Петербург. 2001. № 152 (1028).
- Денисов А. Ф. Реформирование социальной работы на предприятии // Конкурентоспособность российской экономики. СПб., 1998.
- Кабалина В. И. Изменение функций и статуса линейных руководителей // Социологические исследования. 1998. № 5.
- Маленков Ю. А. Новый российский менеджмент корпоративных структур как стратегический фактор развития интеграционных процессов и экономического роста РФ // Образование и бизнес. 2000. № 25.
- Мануйлов Г. М., Новиков В. В. Методология интеракции в социальной психологии // Бюллетень МАПН. Саратов, 1997. № 5.
- Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1992.
- Нельсон Р. Р. Почему фирмы отличаются друг от друга и какое это имеет значение? Уроки организации бизнеса / Пер. с англ. / Под ред. А. А. Демина, В. С. Катыкало. Л., 1994.
- Новиков В. В. Социальная психология: феномен и наука. М., 1998.
- Павленко С. Ю. Неформальные управленческие взаимодействия. Постигание: Социология. Социальная политика. Экономическая реформа. М., 1989.
- Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. М., 1986.
- Свенцицкий А. Л. Социальная психология управления. Л., 1986.
- Флоровский С. Ю. Трехмерная модель описания и оценки результативных характеристик деятельности руководителя // Теоретические и прикладные проблемы социально-психологической и медико-педагогической службы. Материалы IX региональной научно-практ. конф. Краснодар, 1995.
- Шмаров А. Эксплуататоры // Эксперт. 2001. №36.

Статья рекомендована к печати доц. Г. В. Широковой, проф. С. В. Кошелевой.
Статья поступила в редакцию 14 июня 2002 г.