А.Т.Саркисян • В.Г.Шевченко

ПАССИОНАРИИ И УПРАВЛЕНИЕ

А.Т.Саркисян • В.Г.Шевченко

ПАССИОНАРИИ И УПРАВЛЕНИЕ

Москва Издательство МЭИ 2002

339.9
С-202

УДК 65.013 + 338.24
ББК 65.050 + 88.5 + 87.75
С 202

Библиотека ЕГУ
1065599
3500239492

Саркисян А.Т., Шевченко В.Г.
С 202 Пассионарии и управление. — М.: Издательство МЭИ, 2002. — 600 с.; ил.

ISBN 5-7046-0809-4

Изменения в политической и экономической жизни страны настоятельно требуют от руководителей предприятий и государственных служащих глубокого изучения современных методов и форм управления коллективом.

Для того чтобы стать преуспевающим человеком, требуются не только высшее образование и опыт специалиста, но и интуиция, мышление, деловая хватка, знание психологии.

В этой книге изложены основные принципы управления и практические советы по искусству управления.

Книга учит предвидеть, организовывать и анализировать. В ней рассказано, как собрать, обучить и вдохновить на достижение цели коллектив, который с радостью примет ваше лидерство.

Для студентов, аспирантов, изучающих менеджмент, работников кадровых служб компаний, руководителей различных уровней, а также для всех, кто интересуется современной практикой управления.

УДК 65.013 + 338.24
ББК 65.050 + 88.5 + 87.75

ISBN 5-7046-0809-4 **© Саркисян А.Т., Шевченко В.Г., 2002**

ПРЕДИСЛОВИЕ

Книга «Пассионарии и управление» А.Т. Саркисяна и В.Г. Шевченко, без преувеличения можно сказать, выделяется из множества изданий по менеджменту, которые вышли на русском языке за последние годы.

Перед вами творческий, блестящий путеводитель по теории и практике управления, который может стать жизненно необходимым руководством для логически мыслящих людей. В этой увлекательной книге авторы представляют всестороннее исследование основных положений, сильных и слабых сторон разных школ менеджмента — элементов формирования индивида, школ дизайна, планирования, позиционирования, предпринимательства, познания, обучения, власти, культуры.

В компаниях третьего тысячелетия наибольшую ценность будут иметь такие факторы, как квалификация работников, «раскрученная» торговая марка, передовые технологии, корпоративная культура. Авторы не только описывают каждый из этих элементов, но и рассматривают поэтапный процесс управления ими, включая процедуры планирования и контроля. Многочисленные примеры из практики различных стран дают читателю возможность сравнить отечественные реалии с зарубежными, к тому же предлагается система управления применительно к российской культуре и мышлению.

На протяжении всей книги авторами в увлекательной форме излагается оригинальная гипотеза пассионарности Л. Н. Гумилева, объясняющая процессы возникновения и развития этносов, гибели и крушения великих империй. Впервые авторами предпринята попытка рассмотреть это явление как социальное, включающее роль сознательного усилия духовных начал в развитии этноса. Авторы рассматривают явление пассионарности, интерпретируя человеческую идентичность на уровне зрелой цивилизации, в свете потенциально свободных индивидов, имеющих возможность самореализации в любой цивилизации.

Когда читаешь книгу «Пассионарии и управление», убеждаешься, что ничем западный менеджмент не отличается ни от восточного, ни

от нашего, российского, «промежуточного» между восточным и западным. Выводы авторов подтверждают все успешные Российские компании. Сегодня сложно представить себе чисто западную или чисто восточную культуру управления. Они слились или, по крайней мере, сливаются.

В книге много внимания уделено проблемам, возникшим в конце второго тысячелетия в процессе глобализации мировой экономической системы; выявлены наиболее значимые факторы и препятствия, которые мешают развитию новой России; предлагаются реальные меры и убедительная программа возрождения и прогрессивного развития нашей страны.

Каждый, кто возьмет в руки эту книгу, будь то мечтающий о карьере школьник, опытный предприниматель или государственный деятель, несомненно, увлечется простой и логической наукой менеджмента, наукой создавать и управлять, не страшась ни будущей стихии рынка, ни битв с конкурентами.

Полагаю, что книга поможет по-новому взглянуть на менеджмент, усилить позиции любой компании изнутри и извне, сформировать долгосрочную стратегию, способную стать решающим фактором победы в конкурентной борьбе.

В.В. Ивлиев,
профессор, доктор экономических наук,
первый вице-президент
Европейской академии информатизации

ВВЕДЕНИЕ

Катастрофический распад Советского Союза вызвал крайне негативные тенденции во всех сферах общественной и хозяйственной жизни страны: спад производства, развал сельского хозяйства, крах финансовой системы, всплеск преступности, коррумпированность бюрократического аппарата, резкое расслоение общества по уровню доходов. Обилие различных партий, союзов, движений, уверенных в непогрешимости именно своей политической и хозяйственной платформы; появление «спасителей Отечества» с учеными званиями и не отягощенных интеллектуальным багажом; забастовки, митинги, конференции и съезды — все это создавало иллюзию политической активности масс. Фактически же нарастал процесс отчуждения основной части населения от идеологических, социальных проблем, от общественного самоуправления.

Необходимо обратить внимание на то, что все негативные стороны нашей жизни связаны с развалом систем управления. Единственный радикальный способ лечения экономики «с административно-командным синдромом» и низкой управляемостью общественными процессами, в которой явно отсутствовала система развитых экономических стимулов и практически не использовался арсенал социально-психологических методов — это превращение труда из поденного в свободный, основанный на личном экономическом интересе и сознательной дисциплине, передача функций управления в руки порядочных и компетентных профессионалов. Разве это не является лучшим доказательством неотложной необходимости глубокого изучения опыта науки и искусства управления?

Постепенно и уверенно наше общество начинает двигаться по этому пути. При всей сложности и противоречивости происходящих общественно-политических процессов мы имеем и принципиально важные идеологические достижения: свободу политических высказываний, переход от тоталитаризма к демократическим принципам управления, от административно-командных методов к рыночным отношениям, отказ от всеобщего агрессивного атеизма, превращение человека в полноправного субъекта хозяйственной деятельности, способного свободно мыслить, делать выбор, принимать решения.

Новые требования к управлению. Осуществление радикальных социально-экономических и политических реформ, как правило, связано с определенной дегуманизацией отношений между людьми, включенными в различные системы управления. Ситуация в России не исключение. Тем не менее преодолеть возникающие на этом этапе кризисы невозможно, если игнорировать проблемы отношений с персоналом, не отказаться от желания манипулировать кадрами. Управление персоналом признается одной из наиболее важных сфер жизни организации, способной многократно повысить ее эффективность, а само понятие «управление персоналом» рассматривается в достаточно широком диапазоне: от экономико-статистического до философско-психологического.

В основе подхода авторов представление сферы управления персоналом как особого «человеческого измерения» организации.

Исследования российских организаций за последние несколько лет свидетельствуют о серьезном стратегическом изменении управленческих подходов большинства успешных фирм в сторону усиления внимания к человеческой, прежде всего профессионально-культурной, составляющей своей деятельности. А это требует комплексного рассмотрения сферы управления персоналом. Важнейшим аспектом анализа становится представление о целостном организационно-управленческом контексте функционирования и развития организации.

Как известно, на протяжении последних 100 лет отношение к управлению персоналом в системе менеджмента многократно изменялось, пересматривались взгляды, подходы и теоретические базисы ученых и практиков, работавших в этой сфере. Совершенствование производственных, информационных и управленческих технологий, а также глобальная переоценка индивидуальных и общечеловеческих ценностей позволили наиболее близко подойти к решению центральной проблемы человечества — *преодолению противоречия между человеком и организацией*. Сегодня лишь не мыслящий еще не понял, что сила его организации прежде всего в человеческом капитале.

Одного осознания возможности решения проблемы недостаточно. Необходимо еще и знание, как ее решить, умелое и уместное использование соответствующих технологий и методов управления персоналом. И если «умелость» подразумевает практическое овладение соответствующими навыками, то под «уместностью» авторы понимают адекватность используемого метода ситуации в организации.

Русское предпринимательство и управление. Для современной экономики России характерны некоторые особенности, которые

необходимо учитывать каждому руководителю. Во-первых, крайняя ограниченность корпоративных (или фирменных) финансовых ресурсов сильно сужает диапазон мер и инструментов управления организацией в целом и ее персоналом в частности. Во-вторых, с приведением технологий производства продуктов и услуг в соответствие с развитием научно-технического прогресса усложнился менталитет работника: его эмоциональная и психическая сферы оказывают все большее влияние на конечный результат труда. В-третьих, общее состояние экономики России изменяется настолько быстро, что трудно его прогнозировать и вовремя принимать превентивные меры. Дополнительный динамизм системе управления сообщает обострившаяся конкуренция в различных сферах бизнеса. Стабильности не добавляет и общее состояние экономики России, изменяющееся слишком быстро.

Эти и некоторые другие обстоятельства позволяют определить современную управленческую деятельность как одну из самых сложных технологий, способствующих достижению целей организации. Она сочетает в себе такие полярные направления развития и воздействия, как финансовый анализ и доверительное отношение к людям, работающим в фирме, материальное стимулирование и психотехнологии управления и др.

Следует отметить, что время активного применения финансового менеджмента в качестве единственного эффективного инструмента управления прошло безвозвратно. В современном бизнесе не «деньги делают деньги», а люди делают деньги, причем не только и не столько для себя, сколько для организации и общества в целом.

Таким образом, основное внимание в современном управлении организацией любой отраслевой направленности в России должно уделяться управлению людьми. Ограниченность финансовых ресурсов выводит на первый план психологические методы управления и создание в организации нематериальной системы стимулирования и мотивации, основанной на корпоративной отечественной культуре, а также комфортного для работников морально-психологического климата.

Специфические условия России. Российский работник парадоксален так же, как парадоксален российский рынок и вообще Российское государство. С интересом к материальной стороне жизни в российском работнике всегда сочетался не менее сильный интерес к философским и психологическим вопросам. Индивидуализм, во многом привнесенный западной субкультурой, прекрасно уживается с настоящим коллективизмом и самоотдачей в трудных для организации си-

туациях. И, возможно, только россиянин (по утверждению одного сатирика) может быть добр, но совершенно бессердечен одновременно.

Являясь одним из самых перспективных резервов повышения не только производительности труда, но и его качества и общей эффективности, нематериальное стимулирование как составная часть психологического управления персоналом подробно исследуется отечественными специалистами в области управления и психологии. Однако эти работы не носят комплексного характера, а отражают решения узкоспециальных проблем, что делает их доступными только для специалистов в области психологии и социологии, но не для руководителей-практиков. Работы же, которые представляют практическую ценность, мало способствуют пониманию психологии производственных отношений и трудовой деятельности и, кроме того, устарели.

Предметом рассмотрения являются социально-психологические, организационные и собственно управленческие аспекты работы с персоналом в современных условиях России. В качестве объекта выступают предприятия и фирмы различных форм собственности, созданные на территории страны.

Методология базируется на диалектическом и культурно-историческом подходах к анализу управленческих и социально-психологических явлений в российской практике.

Если вы стремитесь занять более высокое положение, дайте действующей команде высшую цель, цель честного труженика — и вы сможете работать вместе. В этом случае вы соберете, обучите и вдохновите команду, которая с радостью примет ваше лидерство.

В книге объяснение движущей силы процесса экономического и духовного возрождения России основано на феномене пассионарности. Рассматривается значение для предприимчивого человека, его расширенных индивидуальных возможностей, усиленной энергетики, творческого мышления и инициативности, которые делают из предпринимателя пассионария. Понятие «пассионарий» ввел в научный обиход видный отечественный ученый, исследователь этнических процессов Лев Николаевич Гумилев.

Сделана попытка рассмотреть методологию гумилевской концепции о пассионарности применительно к этносу, как социальному понятию, учитывая роль сознательного усиления духовных начал в развитии этноса. Поэтому пассионарность рассматривается в интерпретации человеческой идентичности на уровне цивилизации.

Уделяется внимание чрезвычайно актуальной для России проблеме обеспечения безопасности существования и развития отечествен-

ного предпринимательства (крупного, среднего, малого), отношениям, которые надежно защищают предпринимателей в случае неожиданных ситуаций.

Предпринимательство, в особенности малое, составляет живую плоть рынка и рыночных отношений собственности. История развития предпринимательства в России полна ярких примеров благотворительности, осуществляющейся, как правило, в частном порядке и, зачастую, в больших масштабах.

Обсуждаются также влияние любовных чувств на предпринимательскую деятельность, действие выходящей сексуальной энергии на творчество и созидание предпринимателя

Авторы этой книги поставили себе задачу раскрыть секреты менеджмента; указать ошибки, которых следует избегать в отношениях между людьми; обратить внимание на факты, о которых следует помнить. Искусство менеджмента — это умение работать при помощи других людей, а не выполнять работу самому. Его задача — уметь думать, предвидеть, организовывать и планировать.

В этой книге изложены основные принципы решения деловых проблем и отношений с людьми; даны практические советы, как добиваться наилучших результатов. Один из наиболее важных выводов заключается в том, что руководитель работает не для того, чтобы сделать своих подчиненных счастливыми. Делая это, он вероятно, подорвет свой бизнес и растеряет работников. Счастье редко достигается теми, кто отправляется на его поиски. Оно приходит к нам, когда мы стремимся к чему-то иному: например, стараемся производить хорошую продукцию по справедливой цене. Когда наша организация работает достаточно эффективно, мы, к своему удивлению, обнаруживаем, что помимо этого достигнуто многое другое, в том числе, как ни странно, и простое человеческое счастье.

Эту книгу мы написали вовсе не для того, чтобы удивить или раздразнить специалистов. Здесь излагаются на бумаге мысли, которые авторам на протяжении многих лет руководящей работы на предприятиях (в фирмах, компаниях) неоднократно приходилось публично высказывать.

Загадочная и противоречивая природа человека всегда волновала и мастеров искусства, и исследователей, работающих в различных областях науки. Однако видят они человека и общество поразному. Максим Горький утверждал: «Человек — это звучит гордо», а английский социолог Спенсер не только не видел причин

для гордости, но и сомневался в возможности каких-либо улучшений человеческой природы.

В процессе становления народа отношение общества к личной свободе его членов меняется, что показал Л.Н. Гумилев, не успевший развить свою гипотезу для наших дней.

Значение предпринимателя, т.е. предприимчивого человека, для социально-экономической, политической и культурной практики проявляется в том, что расширение его индивидуальных возможностей и делает из него пассионария: он готов отдать свою избыточную энергию на пользу общего дела, вплоть до пожертвования жизнью. Этим сегодня и определяется будущее — быть или не быть России великой державой.

Раскрыв технологию взаимоотношения людей, авторы хотели бы навести наших предпринимателей — руководителей на мысль: нельзя создать коллектив единомышленников, основанный на доверительном взаимодействии людей, не зная и не учитывая обычаи, традиции, культуру, вероисповедание, т.е. этническое происхождение каждого члена компании.

Возможно, некоторые наши рассуждения вызовут несогласие специалистов, на территорию знаний которых нам пришлось зайти. Надеемся, что, прочитав работу, они, может быть захотят написать лучше, чем это удалось нам.

Глава 1 ДИНАМИКА ФАКТОРОВ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИХ ПРИРОДУ ЛИЧНОСТИ ЧЕЛОВЕКА

1.1. ФОРМИРОВАНИЕ ЛИЧНОСТИ

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

Понятие «личность» многогранно. Обычно мы выделяем человека, обладающего особыми, вызывающими уважение свойствами, называя его сильной личностью, авторитетной личностью, но в античные времена понятие «личность» имело более широкий смысл — как 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.

Интеллект, эмоционально-волевые качества, характер являются необходимой базой нестандартной личности, она слабо поддается коррекции, но именно она определяет профессиональные качества руководителя, его талант. Очень 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».

Все школы современной теории управления особое внимание уделяют человеку, приоритету личности при изучении любых социальных процессов. Роль человеческого фактора чрезвычайно важна в современной России, поскольку для советского строя была характерна обезличенность общества. Недооценка индивидуальной самобытности человека и инерция псевдосоциалистического мышления сказываются до настоящего времени.

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 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 и частного 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.

Искусство управления проявляет себя особенно ярко и плодотворно, когда под влиянием изменяющейся среды нарушается монотонная действительность и возникают проблемы принятия 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 и, увы, смерть

близкого человека, семейные конфликты и разводы, появление на рынке опасного конкурента, ломка традиций, изменение политики правительства — все это и еще многие другие изменения окружающего мира требуют от человека быстрых и безошибочных реакций. Для принятия оптимальных решений при любом изменении привычной действительности необходимы мастерство и подлинное искусство.

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 в соответствии с нею 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.

Большое влияние на решение народнохозяйственных проблем управления, как и на стратегическое управление производственными предприятиями, оказывают и социальные факторы макроокружения. Анализ динамики этих факторов позволяет определить демографическую структуру общества, систему культурных и этических ценностей, обычаев, отношение к религии, формирование общественных мнений и мировоззрения, отношение к работе и уровень жизни различных географических слоев общества.

Все эти составляющие внешней и внутренней среды находятся в непрерывном развитии и взаимном воздействии, что требует серьезного подхода к их изучению.

Создание новой системы управления в России, адекватной рыночным отношениям, является неотъемлемой составляющей построения нового общества.

Особенности управления в условиях рынка заключаются в том, что ориентируют компании (предприятия, фирмы) на удовлетворение спроса рынка.

Для некоторых людей эгоизм становится главной характеристикой их профессии в силу обстоятельств, вызванных изломами воспитания, обремененного умственными упражнениями. Например, на вопрос покупателя «Сколько стоит этот товар?» менеджер по продажам отвечает: «Вы что, читать не умеете? Там все написано» вместо вежливого, с улыбкой ответа покупателю: «Сто рублей». Демонстри-

руя эгоизм в общении с людьми, менеджер создает общественное мнение о всей компании.

Чувство доверия между людьми проявляется только при взаимных искренних отношениях, безукоризненной честности и оптимизме, что является основной целью паблик рилейшнз[1]. К основам PR-деятельности компании мы вернемся позже.

В отношениях между людьми во всех сферах деятельности важную регулирующую функцию выполняют неформальные общественные институты, прежде всего *традиции и обычаи*, в которых отражены моральные и культурные нормы и ценности общества (этноса).

Мораль регулирует поведение людей на основе общезначимых ценностей, функционирующих в обществе в качестве норм. Нормы морали могут иметь как всеобщий (христианские ценности), так и локальный (ценностные ориентиры трудовой группы или определенной социальной среды — наемных работников, предпринимателей и т.п.) характер. В отличие от правовых норм моральные санкционируются не властью государства, а силой обычая, традиции, воспитания, общественного мнения.

Значение традиций и обычаев становится очевидным при создании схем менеджмента. Лев Николаевич Гумилев в книге «Конец и вновь начало» [1] так характеризует этнос: это явление географическое, всегда связанное с вмещающим ландшафтом, который кормит адаптированный этнос. А поскольку ландшафты Земли разнообразны, разнообразен и этнос.

Тот факт, что человечество — особый род существования во Вселенной и отдельный человек обретает абсолютную значимость как связующее звено между бесчисленными предками и потомками, определяет его эпохальную и вселенскую ценность.

Гармонично развитый человек способен выбирать, из какого состояния предпочтительнее действовать в каждом конкретном случае, и легко переходит из одного состояния в другое. В привычных ситуациях он стремится действовать из наиболее подходящего на его взгляд состояния, и оно выбирается адекватно обстановке. Это снижает напряженность, гармонизирует отношения и несомненно способствует успеху. Но иногда такое перевоплощение требует значительных усилий: для этого человеку могут понадобиться дополнительные знания и опыт. Если он способен на усилия, то может достичь успеха, а если нет, то сюжет может развиваться, как в сказке про дурака, который на похоронах пустился в пляс. Последствия,

[1] ***Паблик рилейшнз*** **(англ.) — общественные связи, сокращенно PR (пи ар).**

как нетрудно догадаться, адекватные: «Как схватили дурака, стали мять ему бока...»

После столь наглядной разъяснительной работы родственников покойного даже дураку стало понятно, что он принял неверное решение: «Ишь ты, думает дурак, видно, я попал впросак».

Выводы были сделаны. В следующий раз он запел «за упокой», но, к несчастью, это случилось на свадьбе, результат, понятно, был аналогичный.

Для разъяснения причин происходящих в нашей стране событий мы попытаемся выделить некоторые этно — биологические признаки, способные характеризировать как активные, так и пассивные поведенческие реакции.

Одним из главных элементов таинственной природы человека является его своеобразное отношение к свободе личности, которое неразрывно связано с историей человеческого общества. В процессе этногенеза отношение общества к личной свободе его членов менялось в зависимости от условий их существования и потребностей.

1.2. ФОРМИРОВАНИЕ СВОБОДНОЙ ЛИЧНОСТИ

Определение свободы. Особой исторической миссией России в XXI в. является осознание исключительной ценности внутренней революции, приводящей к окончательному раскрепощению индивида во всем его своеобразии. Счастье индивида в свободном гармоничном развитии. Слово «свобода» многократно начертано на скрижалях истории, причем смысл, вкладываемый в это понятие, бывает весьма разнообразным.

Свобода в нашем понимании — это наличие двух составляющих: способности и возможности свободно мыслить, делать выбор и принимать решения. Отсутствие одной или обеих составляющих будем называть несвободой, приспособленчеством и зависимостью. Если человек имеет способности, но не располагает возможностями, он будет находиться в состоянии вынужденного рабства по вине *внешних факторов*, оставаясь внутренне свободным человеком. Если нет способностей, но достаточно возможностей, это тоже зависимость. Такой человек может быть очень решительным, но принятое неверное решение имеет весьма сомнительное преимущество перед отсутствием всякого решения, поэтому такой индивидуум находится в зависимости у собственного невежества, т.е. у *внутренних факторов*.

Наличие способности и возможности — это, конечно, свобода, но свобода потенциальная. Жизнь человека, располагающего этой свободой, может ничем не отличаться от жизни человека, не имеющего ни

способностей, ни возможностей. Для того чтобы индивидуум реализовал свою свободу выбора, очень важна *мотивация*, сформированная внутренними побуждениями или внешними обстоятельствами.

Вспомним знаменитого литературного героя Обломова, для которого даже принять решение встать с дивана было непосильной задачей, не говоря уж о переезде на новую квартиру, и даже требование владельца немедленно съехать не могло обеспечить сильную мотивацию, но, думаем, что Илья Ильич с хорошей скоростью покинул бы любимый диван и квартиру в случае, например, пожара. Конечно, это событие, вызванное внешними обстоятельствами, не позволяющими уклониться от принятия более чем очевидного решения, вряд ли могло повлиять на стиль жизни нашего героя, но регулярно повторяющиеся пожары могли вынудить его следить за выполнением мероприятий по обеспечению противопожарной безопасности, что, лежа на диване, осуществлять весьма затруднительно.

Биологические аспекты управления. В биологии популяция — элементарная единица процесса эволюции, способная реагировать на изменение среды перестройкой своего генофонда. Воспользуемся приемами, принятыми в биологии для изучения признака в популяции. Для исследования популяции рассмотрим способность принимать решения, это, как и любой другой непрерывный признак (рост, вес и т.п.), подчиняется закону нормального распределения (рис. 1.1).

В любом обществе больше всего людей со средними способностями, которые постепенно уменьшаются к крайним величинам (рис. 1.2). Под воздействием среды наша кривая может сместиться вправо или влево. Нетрудно догадаться, что продвижению вправо будут способствовать изменения окружающей среды, формирующие мотивы для принятия решений (т.е. вынуждающие человека ради выживания «шевелить мозгами» и действовать), а влево — стабильность и монотонность обстановки (когда активность воспринимается членами общества как пустая трата энергии.)

Рис. 1.1. Признаки популяции этноса

Без сомнения, мы видим значительное влияние окружающей среды на способность принимать решения и имеем дело с одним из типов естественного отбора (направленный отбор). Но мы отмечали обстоятельства, которые снижают его эффективность, его действие осуществляется с большей задержкой в случае таких фенотипических признаков, которые в значительной степени формируются средой. Сле-

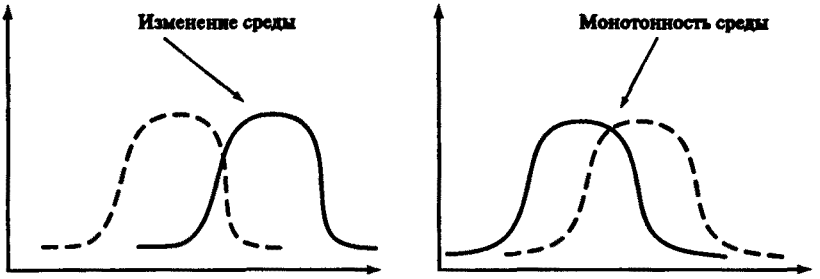


Рис. 1.2. Воздействие окружающей среды на формирование людей

довательно, наша кривая имеет значительный потенциал для перемещения в пределах, допустимых генофондом популяции. Проще говоря, люди могут в широких пределах изменять свое поведение, приспосабливаясь к изменению условий окружающей обстановки, но предел все же есть, и для каждого человека он индивидуален.

Рассмотрим для примера влияния среды на формирование активной и пассивной модели поведения связь между изменениями климата на земле в зависимости от широты местности и историческими процессами. О существовании такой зависимости говорит тот факт, что население Крайнего Севера и экваториальных джунглей если и оставило сколько-нибудь заметный след в истории, то в основном благодаря пришельцам из других климатических зон, т.е. чрезмерно суровые и (или) монотонные климатические условия не располагают к активной деятельности населяющие эти территории народы.

Для проверки этого предположения мы воспользовались рисунком из книги Л.Н. Гумилева, иллюстрирующим «ареалы взрывов этногенеза», и вот что получилось (рис. 1.3).

Наибольшая активность приходится на средние широты, где погодные условия достаточно динамичны, но не столь суровы, чтобы все силы людей расходовались на борьбу со стихией.

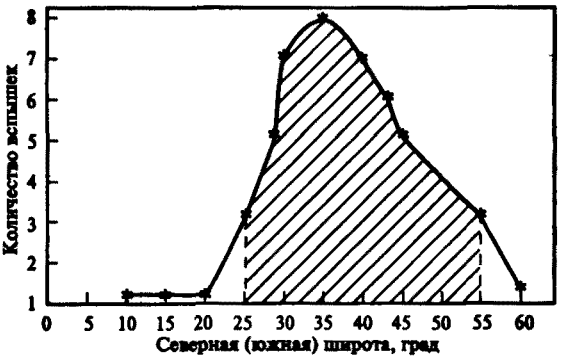


Рис. 1.3. Ареалы взрывов аногенеза на разных географических широтах и их воздействие на формирование людей:

▨ — широты местностей, в которых люди расположены к активным действиям и потенциально склонны к фундаменталистским идеям на базе духовного фанатизма

Еще один фактор среды обитания человека, способный наряду с климатом влиять на ее динамизм, — окружающий ландшафт, который, по мнению Гумилева, может воздействовать на процесс этногенеза или даже в значительной степени его определять. «Подлинным месторазвитием являются территории сочетания двух и более ландшафтов.» Сочетания лесного и лугового; степного и оазисного; речного, лесного и степного и других ландшафтов создают условия для образования и развития культур. И, вообще, «монотонный ландшафтный ареал стабилизирует обитающие в нем этносы, разнородный — стимулирует изменения, ведущие к появлению новых этнических образований».

Влияние окружающей среды на формирование личности. На протяжении тысячелетий истории человечества не получено ответа на вопрос, почему возникает упорядоченность, каковой является жизнь и разумный человек. Согласно теории В.И. Вернадского почти вся жизнь на Земле сконцентрирована на поверхностях раздела сред: твердой, жидкой и газообразной, т.е. на дне океана, на поверхностной пленке воды, на поверхности Земли. Очевидно, интенсивные физические явления, протекающие на поверхностях раздела сред, инициируют химические, биохимические и биологические процессы.

Вероятно, для ускорения развития человеческого общества сочетание разных сред должно быть усилено разнообразием ландшафтно-климатических условий, в которых природные процессы протекают значительно интенсивнее, чем в условиях монотонной среды.

Среда обитания нашего биологического вида столь разнообразна, что трудно определить в каждом конкретном случае, что именно способствовало в большей степени «взрыву этногенеза» — разнообразие погодных условий, контрастный ландшафт, разливы рек или поползновения соседей, а может быть, космические лучи или пришельцы с других планет, но, без сомнения, это должны быть факторы не обычные для данного этноса, вынуждающие отбрасывать привычные стереотипы поведения и вырабатывать способность к принятию самостоятельных решений.

Так идеология в руках «шестерок», да еще основанная на фальшивой идее, свелась к чисто механическим методам внушения: куда бы ни шел, непременно наткнешься на гигантскую голову вождя или на слово «партия». Это в конце концов заставило усомниться в подлинности Родителя даже не склонного к размышлениям, но эмоционального Ребенка («царь-то не настоящий!»)

Все в этом мире имеет свой конец. Окружение из весьма развитых свободных государств вынуждало наращивать военный потенци-

ал, что немыслимо без образованных, способных мыслить самостоятельно людей.

Как ни пытались партийные номенклатурные функционеры обезопасить себя от слишком свободных людей, при всеобщем образовании сделать это было весьма сложно. Конечно, научиться царапать на доске «мы не рабы, рабы не мы», еще вовсе не значит стать свободным человеком, но получить высшее образование при полном отсутствии способности самостоятельно мыслить удается не многим. И все же попытки создать весьма странный гибрид — «рабочую интеллигенцию» продолжались постоянно. Это и преимущества при зачислении в вуз из рабоче-крестьянских семей, это и выездные комиссии, собирающие по глухим деревням и аулам молодых людей, у которых тяга к знаниям не столь велика, чтобы самим явиться в приемную комиссию.

Возможно, это и снижало в целом интеллектуальный потенциал, но генетическая изменчивость позволяет ожидать, что и в семье потомственных пролетариев может родиться ребенок с незаурядными способностями (хотя и с меньшей вероятностью, чем в семье интеллигентов). Но коммунисты генетики не признавали... Впрочем, не для всякой работы годились кое-как обученные пролетарии.

Военная конкуренция с Западом требовала хороших специалистов. Но образованный человек предрасположен к размышлениям, даже способен кое-что разглядеть сквозь «железный занавес», и вообще более склонен к обретению внутренней свободы, что раскачивает всю систему рабства изнутри, а также формирует нового социального индивидуума, претендующего на роль нового делового человека, к тому же обогащенного опытом строительства коммунизма, что делает его гораздо разумнее, «взрослее» дореволюционного предшественника.

Кроме того, несмотря на переход всей страны на натуральное хозяйство (торговля с другими странами была незначительна), военная промышленность требовала индустриализации, которая была низкоэффективной, но развитие техники, будь то паровая машина, ядерный реактор или двигатель внутреннего сгорания, непременно приводит к формированию демократических идей, которые укрепляются в умах при любых запретах. Рыночные отношения развивались, несмотря на уголовный кодекс, и носили криминальный характер: больше всего таких возможностей было у «номенклатуры», вследствие чего часть ее представителей стремительно «взрослела», к ним примыкали и другие любители жизни на грани фола, т.е. в условиях крайне жесткого подавления свободы формировался социальный человек, хотя и криминализированный, уродливый и совершенно бесправный.

Таким образом, коммунистическая система напоминала змею, пожирающую собственный хвост: защищаться от динамизма внешнего мира можно было только наращивая современные виды вооружений, что немыслимо без индустриализации экономики и создания современных технологий, а это невозможно без образованных людей. Но такой путь вел к нарастанию динамизма внутри страны и неизбежно привел к демократии, рыночной экономике, а следовательно, к крушению коммунистической системы.

Предприимчивый человек находился вне закона, будущий свободный человек подвергался репрессиям, и голос его был еле слышен. Ничто, казалось бы, не предвещало перемен — у этого общества не было будущего.

Крушение административно-тоталитарной системы и переход на демократический путь развития сделали не люди, а американская программа СОИ и упавшие цены на нефть, т.е. динамизм внешнего цивилизованного мира, борьбу с которым пришлось отодвигать все дальше и дальше в будущее.

Как тут не вспомнить «классика», Маркса, который утверждал, что коммунизм невозможно построить в отдельно взятой стране, а Ленин не поверил, а жаль, очень дорого нам стоило его желание быть «большим роялистом, чем сам король».

1.3. ПАССИОНАРНОСТЬ — СИЛА ЛИЧНОСТИ СОВРЕМЕННОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ

Этногенез — сила развития и разрушения этноса. Несмотря на многочисленные попытки ученых объяснить процессы этногенеза, антропогенеза и расогенеза, существующие концепции носят преимущественно частный характер. Работа этнологов в этом направлении продолжается, но до настоящего времени в этнологии нет законченных, научно аргументированных теорий, дающих полное и убедительное описание всех этих процессов. Большой интерес вызывает концепция этногенеза отечественного исследователя этнических процессов Льва Николаевича Гумилева.

Гумилев положил в основу своей теории этногенеза в качестве главного постулата тезис о природно-биологическом характере этноса. Этнос является составной частью биоорганического мира планеты и возникает в определенных географических и климатических условиях. Гумилев определил этнос как биофизическую реальность, и поэтому весь механизм этногенеза он искал в реальных природных процессах. По его мнению, будучи составной частью биосферы, этносы должны подчиняться ее законам, а этногенез должен быть составной

частью тех процессов, которые протекают в биосфере. Эти гигантские по масштабам процессы создали современный облик нашей планеты и сравнимы по энергетическим затратам с величайшими геологическими процессами. В.И. Вернадский назвал эту энергию биогеохимической энергией живого вещества биосферы. Она есть не что иное, как преобразованная энергия Солнца, космоса и радиоактивного распада в недрах Земли. Биосфера просто купается в потоках энергии, она открыта космосу и чутко реагирует на энергетические всплески, происходящие там. Эта связь была доказана нашим соотечественником А.Л. Чижевским. В ней заключается причина появления на первый взгляд загадочных, буквально взрывных популяций — стай саранчи, леммингов, вдруг появляющихся в гигантских количествах, чтобы броситься в воды океана. Подобные влияния испытывает и человек, реакция на них становится заметной на уровне этносов. При некоторых условиях энергетическая вспышка становится началом процесса этногенеза.

Гипотеза Гумилева заключается в том, что несколько раз за тысячелетие поверхность Земли подвергается воздействию определенного типа космического излучения, которое вызывает пассионарный толчок — мутацию гена человека, отвечающего за восприятие организмом энергии из внешнего мира. Особенность этих толчков — их кратковременность. За последние 3 тыс. лет было достоверно зафиксировано девять пассионарных толчков: четыре до нашей эры и пять за последние два тысячелетия.

Понятие «пассионарий» введено в научный обиход Л.Н. Гумилевым. По Гумилеву явление пассионарности состоит в следующем. До мутационных изменений человек получает из окружающего мира энергии ровно столько, сколько ему необходимо для нормальной жизнедеятельности. При пассионарном толчке, вызывающем мутацию гена, человек становится способным воспринять энергии значительно больше, чем ему необходимо для нормальной жизнедеятельности, следовательно, образуется избыток энергии, который может быть направлен в любое русло. Такой человек обладает повышенной тягой к действию — пассионарностью. Избыточная энергия порождает импульс биосферы, который, в свою очередь, запускает процесс мутагенеза, приводящего к появлению поколения, «включающего некоторое количество пассионарных особей», т.е. людей с избыточным количеством энергии, которые «нарушают привычную обстановку, потому что не могут жить повседневными заботами, без увлекающей их цели».

Энтузиазм и избыточная жизненная энергия определенного слоя преуспевающих людей — предпринимателей основаны на позитивном восходящем развитии жизни, росте творческого по-

тенциала, что складывается естественным путем согласно феномену пассионарности, т.е. наличию разной энергетики у разных людей.

С потерей жизненной энергии, с прекращением творческой деятельности предприниматель все больше начинает чувствовать свое отставание не только в технике, технологии, но и в обладании собственностью. Только пассивная часть собственности в недвижимом имуществе остается страховым капиталом для бывшего предпринимателя.

Само становление предпринимателя, рост жизненной энергии его личности связаны с принципом приумножения его собственности. Диалектическая взаимосвязь роста жизненной энергии, творческого потенциала предпринимателя и увеличения его собственности до сих пор для многих остается загадкой. Поэтому в свое время Максим Горький, будучи в США, не мог понять движущих мотивов жизни всемирно известного автомобилестроителя Форда. На вопрос Горького, для чего Форду, ведущему скромный образ жизни, так много денег, тот неизменно отвечал: «Чтобы делать деньги». Процесс предпринимательства так же непрерывен, как и сама жизнь. И тот, кто умеет преумножать свою собственность, жизненную энергию, творческий потенциал и культурный уровень, не может оправдать праздность в нищете.

Н.К. Рерих дал замечательное определение культуры. Так, он говорил: *«Невежественный человек сначала должен стать цивилизованным, потом образованным; став образованным, он делается интеллигентным, затем следует утонченность и сознание синтеза, которое завершается принятием понятия культуры».*

Итак, ни один узкий специалист, как бы ни была высока его квалификация, не может называться носителем культуры, т.е. не относится к высокоразвитым, просвещенным, духовным и интеллектуальным личностям. Культура — это синтез. Культура — это прежде всего понимание и знание основ бытия и творческого созидания, ибо она определяет сознание. Ее носители предпочитают создание новых духовных и материальных ценностей общества, которые и считаются жизнью. К сожалению, целая плеяда ученых Страны Советов являлись специалистами узкого профиля, поскольку для той эпохи были характерны обезличенность общества, недооценка индивидуальности, самобытности человека, лозунг «Незаменимых людей нет». Все новое, оригинальное становилось подозрительным и немедленно клеймилось. Родство и связи обеспечивали поддержку, покровительство и, естественно, одобрение и внедрение не самых лучших научных проектов, получение государственных премий, наград и т.п.

Некоторые из этих ученых, будучи неудачниками, манипулируя своими виртуальными достижениями и именем, вносят хаос и смуту в умы россиян. Все неудачники похожи в одном: они знают все причины и предоставят неопровержимые доказательства, что не они виноваты в том, что не преуспели. Некоторые из этих оправданий надуманны, а некоторые подтверждаются фактами. Но все эти оправдания не заменяют материального благополучия. Мир ценит только успех!

Если бы у них хватало мужества понять, что они сами выбрали неудачи, бедность, свой уровень благосостояния и окружение, которое имеют, то они обрели бы ключ к управлению жизнью. Ключ этот универсален и могущественен. Привилегия нашего сознания, нашего выбора — породить богатство. Но за неиспользованные возможности всегда приходится платить: цена — неудовлетворенность, неудача, разочарование.

Все происходит в нашей жизни только потому, что мы этого хотели, потому что мы это выбрали. *В жизни мы имеем то, что порождаем.*

Если вы собираетесь стать чемпионом по шахматам, было бы неплохо сначала научиться ходить фигурами. Цель — это не надежда, но обязательство. Не мечтание, а видение. И не стоит ждать, пока цель придет к вам, идите сами к ней.

Не останавливайтесь на окончательной цели. Просто сосредоточьтесь на следующем шаге. Двигайтесь по одному шагу вперед.

Впрочем, к сказанному считаем нужным добавить, что многие ученые уже являются преуспевающими предпринимателями, хотя они скрывают это от своих коллег, а некоторые ученые-изобретатели, не наделенные природой избыточной энергетикой, не владеющие широким комплексом знаний, могут выбирать вариант организации своего дела в партнерстве с предпринимателями, накопившими определенный финансовый капитал.

Такое партнерство должно быть очень плодотворным и необходимым для экономического подъема России. В подтверждение моих рассуждений феномена и заразительности пассионарности пример из книги Гумилева «Конец и вновь начало»: «Пассионарность имеет еще одно качество, которое чрезвычайно важно. Она заразительна! Пассионарность ведет себя как электричество при индуцировании соседнего тела. Это еще Толстой отметил в «Войне и мире», что когда в цепи солдат кто-то крикнет «Ура!», то цепь бросается вперед, а когда крикнут «Отрезаны!», то все бегут назад» [1]. Не согласиться с наблюдением Толстого невозможно.

Мы знаем, что есть полководцы очень опытные, стратегически очень подготовленные, но совершенно не умеющие увлечь солдата в битву. Мы берем военную историю, потому что это самая яркая иллюстрация. Там, где человек рискует жизнью, все процессы обост-

рены до предела, а нам надо понять крайности, чтобы потом вернуться к бытовым ситуациям. Вот был генерал Барклай де Толли-Веймар, очень толковый, храбрый человек, очень умный, составивший план победы над Наполеоном. Он умел делать все, единственное, чего не мог, — заставить солдат и офицеров себя любить, за собой идти и слушаться.

Пришлось императору заменить его Кутузовым, который, взяв план Барклая де Толли и в точности его выполнив, сумел разбить французов. Поэтому совершенно правильно, что перед Казанским собором памятники этим двум полководцам стоят рядом. Они одинаково много сделали для спасения России в 1812 г., но Барклай де Толли вложил интеллект, а Кутузов — пассионарность, которая у него, бесспорно, была. Он сумел как бы наэлектризовать солдат, вдохнуть в них дух непримиримости к противнику, дух стойкости, который нужен любой армии.

Тему эту завершим словами Платона: «Чтобы все граждане жили согласно, надо внушать им, что все они братья, но не все равно способны к одним и тем же обязанностям, потому что люди по своим способностям весьма различны, одни рождены для управления, другие — для вспомоществования, а иные — для земледелия и ремесленничества».

Достаточно большое число пассионариев (количество которых увеличивается путем передачи генов пассионарности потомству и «заражением» пассионарностью окружающих) способствует интенсивным преобразованиям, ведущим к расцвету этноса.

Пассионарии — это люди, обладающие очень высокой способностью принимать решения, которым весьма неуютно живется в условиях персистентного общества, тем более в условиях деспотичного режима (кроме тех случаев, когда они активно поддерживают власть, или же сами ее создают). В этом случае, как утверждал Гумилев, они способны концентрироваться на границах государства — подальше от государева ока, а также, добавим, на новых, неосвоенных землях, образовывая вольные города, как, например, в эпоху средневековья, или целые государства, как, например, Америка и Австралия.

Гармоничные индивидуумы — это представители всех социально-психологических групп, адаптированные в большей или меньшей степени к условиям существования. Эти группы включают в себя людей, обладающих разной способностью принимать решения, в том числе и высокой, проявляющих себя как пассионарии. Возникновение дополнительной мотивации (увеличение динамизма окружающей обстановки) может подвигнуть их присоединиться к пассионарным соплеменникам. Поэтому увеличение пассионарности в обществе происходит путем мобилизации уже имеющихся генетических возможностей.

Между социальными типами не существует четкой границы: пассионарий может вполне гармонично вписаться в социум, особенно в современном обществе, где спрос на идеи очень велик.

По Гумилеву, этногенез — энергетический процесс получения однократного запаса энергии после вспышки космического излучения и дальнейшей его растраты в ходе развития этноса до тех пор, пока этнос не придет в состояние гомеостаза — равновесия с природой, при котором уровень пассионарности равен нулю.

Фазы развития народов. Развитие этноса, по Гумилеву, проходит ряд закономерных фаз, которые составляют цикл его жизни продолжительностью около 1,5 тыс. лет, если этнос не гибнет раньше по внешней причине. Фазы развития этноса связаны с определенными уровнями пассионарного напряжения, что внешне выражается в специфических для каждой фазы стереотипах поведения.

После пассионарного толчка наступает фаза подъема продолжительностью 200—300 лет, связанная с экспансией нового этноса, который создают пассионарии, ставящие перед собой задачу формирования нового, сильного государства и идущие для этого на любые жертвы. Окружающие народы воспринимают новый этнос как общность крайне активных людей, появившуюся как бы вдруг на месте нескольких незначительных племен и активно отстаивающую свои интересы, часто за счет соседей. Основной императив поведения на этой фазе: «Будь тем, кем ты должен быть». Примером могут служить все молодые народы: предки современных англичан и французов в IX в., монголы в XII в., а также все, что сегодня происходит в некоторых странах мусульманского мира. Исламский фундаментализм терроризирует цивилизованный мир, что подтверждают трагические события в России, США и других странах.

Затем наступает акматическая фаза, когда пассионарное напряжение достигает высочайшего уровня за счет большой численности пассионариев, которые думают уже не столько об общих целях, сколько о своих личных интересах. Усиление индивидуализма в сочетании с избытком пассионарности часто вводит этнос в состояние пассионарного перегрева, когда избыточная энергия, тратившаяся в фазе подъема на бурный рост и экспансию, уходит на внутренние конфликты. Акматическая фаза, продолжающаяся следующие 300 лет, — одна из самых тяжелых в жизни этноса, так как это период гражданских войн, культурных потерь. Основной императив поведения человека в это время: «Будь тем, кем я хочу». Люди хотят уже не общего блага, а только своего. Обычно такой мотив поведения связан с тем, что глобальная цель предыдущей фазы — создание великого государства — уже достигнута. Примером могут служить Европа периода феодальной раздробленности, Россия Смутного времени.

В конце концов большая часть пассионариев истребляет друг друга, вследствие чего происходит падение уровня пассионарного напряжения в этносе, усугубляющееся тем, что ушедшие пассионарии замещаются не гармоничными особями, а субпассионариями — людьми, не способными воспринять даже нормы энергии, необходимые для полноценной адаптации к среде. Люди такого типа хорошо известны — бродяги, люмпены, босяки, бомжи. Эти признаки означают наступление фазы надлома — кризисной фазы, продолжающейся 200 лет. Жизнь в фазе надлома очень тяжела. Мы это знаем на собственном опыте, так как наша страна находится сейчас в конце этой фазы. Западная Европа пережила ее в период Реформации и Контрреформации, уплатив за свое нынешнее спокойствие не менее кровавую дань, чем Россия в XX в.

После пережитых потрясений люди хотят не успеха, а покоя. Это свидетельствует о переходе этноса в следующую фазу — инерционную, когда происходит сначала некоторое повышение, а затем плавное снижение уровня пассионарного напряжения. При этом укрепляются государственная власть, социальные институты, интенсивно накапливаются материальные и духовные ценности, активно преобразуется окружающая среда. В этносе доминирует «тип золотой посредственности» — законопослушного, работоспособного человека. «Будь таким, как я!» — господствующий императив поведения в период инерционной фазы приходит на смену императиву предшествующего периода: «Мы устали от великих». Это означает, что люди наконец начинают понимать, что именно индивидуальности, пытающиеся проявиться во всей своей оригинальности, представляют наибольшую опасность для соседей. Примером служит современная Западная Европа, Киевская Русь XI—XII вв., Китай эпохи Сун.

Культура и порядок в это время бывают столь совершенны, что кажутся современникам непреходящими. Но уровень пассионарного напряжения этноса постоянно снижается, что приводит к неизбежному упадку, скрытому вначале за маской процветания, которая сбрасывается после последнего фазового перехода.

Важной причиной кризиса обычно бывает резко возросшее воздействие цивилизации на природу, которая в конце концов не выдерживает этой нагрузки. (Вспомним, например, что все крупные цивилизации древности оставили после себя пустыни, занявшие место прежних плодородных земель: Вавилон, Египет и др.) Наступает фаза обскурации — старости этноса, что соответствует возрасту этноса 1100 лет. В это время пассионарное напряжение падает до отрицательного уровня из-за появления значительного числа субпассионариев, в результате чего невозможна никакая конструктивная деятельность, этнос существует за счет прежних запасов. Общественный организм начинает разлагаться: фактически узаконивается кор-

рупция, распространяется преступность, армия теряет боеспособность, к власти приходят циничные авантюристы, играющие на настроениях толпы. Численность этноса и его территория значительно сокращаются, он может стать добычей более пассионарных соседей.

Самобытность народов России. Катастрофический распад Советского Союза. Императив поведения на этой фазе: «Будь таким, как мы». Причем его определяют люди нетворческие и нетрудолюбивые, эмоционально и умственно неполноценные, но обладающие повышенными требованиями к жизни (не выходящими, правда, за пределы того, что нельзя съесть или выпить). Всякий рост становится явлением исключительным, трудолюбие подвергается осмеянию, интеллектуальные радости вызывают ярость. Все продажно, никому нельзя верить, ни на кого нельзя положиться. Происходит настоящий естественный отбор. Но наступает возмездие.

Народ России устал от бесконечных перестроек, однако не миновать еще одной — перестройки самого сознания каждого члена нашего общества. Мы воспитаны в рамках жестких идеологических догм, где права отдельной личности всегда приносились в жертву всеобщему светлому будущему, где воля вождя и партии подавляла творческую инициативу личности, где поставленные задачи достигались «любой ценой». До сих пор в сознании подавляющего большинства людей живы стереотипы, создававшиеся официальной пропагандой десятилетиями: отрицательное отношение к ценностям рыночной конкурентной экономики, ведущей якобы к анархии производства, приоритет государственных, общественных интересов над частными; уверенность в преимуществе крупного производства над мелким и монополистических отношений над конкурентными. Трудно, но необходимо перестраивать сознание российского народа на иное отношение к общественному производству, тем более что социалистический идеал государственного устройства был и остается сегодня высокой духовной ценностью для большинства россиян.

Нельзя не учитывать и удивительную самобытность, неповторимость общественного устройства Государства Российского, нашу вековую самобытность. Дело не только в «загадочной русской душе», в особенностях русского этноса, но и в специфичности исторических путей развития нашего общества, отличных от истории развития западной цивилизации. Великий русский поэт Ф.И. Тютчев в 1844 г. так обобщил высказывания западных мыслителей об особенностях исторического развития России: «...у вас не было ни феодализма, ни папской иерархии, вы не испытали ни борьбы религиозной, ни войн империи, ни даже инквизиции, вы не принимали участия в крестовых походах, вы не знавали рыцарства, вы четыре столетия тому назад достигли того единства, к которому мы еще стремимся, ваше основное начало не уделяет достаточного простора личной свободе,

оно не допускает возможности разъединения и раздробления». Процессы дробления на социально-материальной основе коснулись и нашей страны, но все-таки основы общинности, «общественного договора» сохранились и до настоящего времени. Как точно писал в 1839 г. И.В. Киреевский: «Частная, личная собственность, основа западного развития, была у нас так же мало известна, как и самовластие общественное. Человек принадлежал миру, мир ему. Поземельная собственность, источник личных прав на Западе, была у нас принадлежностью общества... постоянно распространялись одинаковые понятия об отношениях общественных и частных. Понятия эти мало-помалу должны были переходить в общее убеждение, убеждение — в обычай, который заменил закон, устраивая по всему пространству земель одну мысль, один взгляд, одно стремление, один порядок жизни».

Российская цивилизация создала одну из несчастных черт, ограничивающих раскрепощение индивида — единство, целостность духовной культуры, ее синкретизм, т.е. многовековое стремление к нерасчлененности, к созданию устойчивой социально-духовной системы с функциональным взаимодействием ее составных частей. Русские философы, да и некоторые крупные ученые Запада (например, Освальд Шпенглер, Арнольд Тойнби) изучали этот синкретический потенциал нации, направленный на реализацию общего для всего человечества стремления к целостности, созданию некоего центра мировой культуры. Идеи «третьего Рима», интеграция христианского мира, предложенная Владимиром Соловьевым, и, наконец, дерзкая попытка России стать во главе человеческой цивилизации на основе коммунистических принципов — все это проявления синкретических тенденций.

На основе сказанного можно констатировать, что русский народный идеал омрачен чертой общности и коллективизма, которая искажает, подавляет свободу индивида, его характер и чрезвычайно затрудняет и замедляет установление рыночной экономики. Черта, от которой необходимо избавляться всеми имеющимися средствами, чтобы она исчезла из умов и сознания людей. Индивид силен только тогда, когда он весь стоит на своей правде и действует сообразно своим глубочайшим убеждениям. И четко осознает, что вне общества он остался бы диким животным. Изолированный не может сознавать своей свободы. Свобода — фактор не уединения, а взаимодействия, фактор не исключения, а соединения. Недопустимо ограничение, отрицание свободы каждого индивида во имя свободы всех.

Жизнь, развитие, прогресс индивида принадлежат исключительно индивиду, который является слагаемым общества! Этот прогресс совершается не путем книжного образования, а путем естественного накопления опыта и развития сознания, передаваемых из рода в род и необходимым образом расширяющихся и углубляющихся, усовершенствующихся и облекающихся в свои

формы, разумеется, чрезвычайно медленно, путем бесконечного ряда тяжких и горьких временных испытаний, доведших народы развитых стран мира до сознания того, что им от властей и политиков ждать нечего. Свои проблемы они должны решать только собственными силами, посредством социально-нравственных революций. Это всеобщий идеал ныне живущих и действующих людей в Европе, США, Японии.

Одновременно у россиян существует традиционно отрицательное отношение ко всякого вида реформам и к власти вообще. Наш исторический опыт показывает, что всегда реформаторские усилия в России встречали недоброжелательное отношение большинства, считающего, что неудачи реформ есть результат некомпетентности, эгоизма и коррумпированности власти. Так было с реформами Петра Великого и Александра II, так было и с реформами Столыпина, Керенского, Хрущева, Горбачева; такой же синдром всеобщей подозрительности к реформам характерен и для нашего времени. Недоверие к отечественным реформаторам иногда ведет к идеализации иностранного образа жизни и, в частности, характерному для наших дней повышенному интересу к американским методам управления и к европейскому образу жизни в целом.

В своих мемуарах, изданных в 1995 г., князь Владимир Кириллович Романов пишет: «...и в самой России, и на Западе находится некоторое количество людей, считающих, что русские неспособны сами собой управлять, и возлагающих большие надежды на помощь извне», а далее приводит стихи Алексея Константиновича Толстого:

«Послушайте, ребята,
Что вам расскажет дед.
Земля наша богата
Порядка в ней лишь нет.
А эту правду, детки,
За тысячу уж лет
Смекнули наши предки:
Порядка-то, вишь, нет.
И стали все под стягом.
И молвят: «Как нам быть?
Давай пошлем к варягам,
Пускай придут княжить».

Что ж, действительно порядка у нас пока мало, но появляется много порядочных, честных и компетентных индивидов — руководителей малых и средних предприятий, которые способны сами управлять. С их помощью наша страна сможет подняться на уровень высших экономических достижений и преодолеть временные трудности.

«В стране, которой хорошо управляют, стыдятся бедности. В стране, которой управляют плохо, стыдятся богатства», — говорил

Конфуций 2,5 тыс. лет назад, и нам нужно научиться управлять страной хорошо.

Жизненный цикл повторяется из поколения в поколение, система сохраняет равновесие с ландшафтом, не проявляя каких-либо форм целенаправленной активности. Общество в это время состоит почти целиком из гармоничных людей — достаточно трудолюбивых, чтобы обеспечить всем себя и свое потомство, но лишенных потребности что-либо менять в жизни. Думаю, на многие тысячелетия хватит тех революционных изменений и потрясений, которые сопутствовали России в XX в. Сегодня в России появился заметный слой граждан — предпринимателей с генотипом пассионариев, которые поняли, что спасение самих себя и государственности в большой мере зависит от их желания и способности стать собственниками земли, средств производства. Личность предпринимателя не связана с его должностью или общественным положением, она определяется его способностью предвидеть, создавать новые товары, технологии, услуги, вести за собой людей в организации производства.

Умение преумножать богатства, собственность, развивать культуру и способности у других людей к творчеству, рациональному использованию имеющихся ресурсов — вот что должно отличать современных предпринимателей.

Итак, в России создается слой предпринимателей, для которых предпринимательство вполне адекватно нормальному порядку вещей. В настоящее время только они могут рассматриваться как источник формирования новой экономической элиты. Именно им предстоит решать задачу огромной важности — вывести Россию на дорогу стабильного развития, прогресса и цивилизации, уберечь экономику нашей страны от новых потрясений, не дать ей оказаться в очередном кризисе.

Не правда ли, приводя характеристики, которые отличают предпринимателей от более спокойных сограждан, мы перечислили многие из тех, которые Л.Н. Гумилев приписывает пассионариям.

Следует отметить, что Лев Николаевич описывал закономерности развития обществ, находящихся на докапиталистической (средневековой) стадии развития цивилизации, которые хорошо укладываются в его схему. Но демократические преобразования в некоторых странах мирового сообщества, его цивилизация, высокий разум людей радикально изменили среду обитания человека, придав ей невиданный ранее динамизм и вынуждая каждого члена общества максимально использовать данную ему природой способность принимать решения в общенациональных интересах и целях. Поэтому тем, кто рассчитывает на скорый упадок современной цивилизации, ждать придется неимоверно долго. Говоря известной фразой «Не дождетесь!».

Феномен пассионариев в средневековом обществе, людей с избыточным количеством энергии, художественно описанных Л.Н. Гумилевым, состояло в том, что они могли стать движущей силой процесса образования, развития и разрушения общества. Достаточно большое число пассионариев, количество которых увеличивается путем передачи генов пассионарности потомству и «заражения» пассионарностью окружающих, способствует интенсивным преобразованиям, ведущим к расцвету общества.

Предприниматель в полной мере не может отвечать всем требованиям, поскольку его деятельность прежде всего направлена на создание общего блага для общества. Но в той мере, в какой они, защищая сферу своей деятельности, способны на энергичный, творческий и упорный труд на благо общества, семьи, даже на жертвенность ради поставленных целей, они являются пассионариями.

Концепция развития этносов. Книга Л.Н. Гумилева «Конец и вновь начало», несмотря на то что создает вполне реальную и узнаваемую картину истории развития социумов нашего вида, в целом, по нашему мнению, основана на изначально неправильно заложенной Гумилевым концепции образования и конечных целей пассионарности или не до конца доработана, к тому же в ней наблюдается проявление синкретических тенденций. Приведем некоторые цитаты из книги, потом постараемся привести аргументы в поддержку вышесказанного, но это будет не ревизия гипотезы этногенеза, а наше личное видение этого явления.

Итак, Л.Н. Гумилев: «Выше было показано, что на людей как особей вида Homo sapiens влияют физические силы, как на все организмы биосферы. Но если тепловые или электромагнитные флуктуации ощутимы на уровне организмов, то интересующие нас биохимические факторы поддаются описанию только на популяционном уровне, то есть на уровне этносов. Хотя они проявляются в поведении отдельных людей, но только эмпирическое обобщение широкого круга наблюдений позволяет дать дефиницию, обходимую для понимания процессов этногенеза, а также связи этнических феноменов с биосферными.

Для начала отметим несомненный факт. Неравномерность определения биохимической энергии живого вещества биосферы за историческое время должна была отразиться на поведении этнических коллективов в разные эпохи и в разных регионах. ***Эффект, производимый вариациями этой энергии, описан нами как особое свойство характера людей и назван пассионарностью*** (от латинского слова *passion* — страсть).

Пассионарность — это характерологическая доминанта, это непреоборимое внутреннее стремление (осознанное или, чаще, неосознанное) к деятельности, направленной на осуществление какой-либо

цели (часто иллюзорной). Цель эта представляется пассионарной особи ценнее даже собственной жизни, а тем более жизни и счастья современников и соплеменников.

Пассионарность отдельного человека может сопрягаться с любыми способностями: высокими, средними, малыми, она не зависит от внешних воздействий, являясь чертой психической (генетической) конституции данного человека; она не имеет отношения к этике, одинаково легко порождая подвиги и преступления, творчество и разрушения, благо и зло, исключая только равнодушие; и она не делает человека «героем», ведущим толпу, ибо большинство пассионариев находится в составе «толпы», определяя ее потентностъ в ту или иную эпоху развития этноса.

Модусы пассионарности разнообразны. Тут и гордость, стимулирующая жажду власти и славы в веках; тщеславие, толкающее на демагогию и творчество; алчность, порождающая скупцов, стяжателей и ученых, копящих знания вместо денег; ревность, влекущая за собой жестокость и охрану очага, а в применении к идее — создающая фанатиков и мучеников. Поскольку речь идет об энергии, то моральные оценки неприменимы. Добрыми или злыми могут быть сознательные решения, а не импульсы.

Хотя мы можем обнаружить феномен пассионарности на отдельных людях, ярких и тусклых, но убедительнее она видна на этнической истории, когда прочие факторы взаимно компенсируются, выявляются статистические закономерности, отличающие этногенез от социогенеза и культурогенеза. При всем различии эпох и стран модель пассионарности в этногенезе одна и та же. Проследим ее на разных примерах этнической истории Востока и Запада.

Наиболее наглядны примеры! Но я сейчас не собираюсь излагать историю проблемы — это увело бы нас слишком далеко в сторону, а изложу просто концепцию, которую положил в основу своей этнической истории. Я заметил следующее: людям, как писал М. Горький, нужно кусок хлеба, крышу над головой и женщину. Нормальному человеку сверх этого ничего не надо. Это Горький писал в сочинениях «Мои университеты» и «Сторож», и это действительно кажется правильным.

Если вы, скажем, ежедневно имеете три котлеты, из которых съедаете две с половиной или даже одну, то зачем вам 48 котлет? Их некуда девать.

Если вы имеете уютный домик с тремя или четырьмя комнатами, то зачем вам дворец из пятидесяти шести комнат на одного человека? Ну залы, кабинеты, но зачем такую массу — ведь строят» [1].

Из приведенной цитаты видно, что пассионарии по Гумилеву — люди с избыточным количеством энергии, в конечном счете способ-

ны только на разрушения, на тщеславие, толкающее на демагогию и творчество, на алчность, порождающую скупцов, стяжателей и ученых и т.д., но пассионарии — это люди, обладающие очень высокой способностью принимать решения, среди них немало гармоничных индивидуумов — это представители всех социально-психологических групп, на них рассчитывают в современном обществе, где спрос на творчество весьма и весьма велик, поэтому те или иные действия пассионариев происходят за счет мобилизации уже имеющихся генетических возможностей. Человек живет всю жизнь с тем генотипом, с которым родился. Действия пассионариев могут быть как разрушительными, так и созидательными.

Устойчивое демократическое общество может быть создано только в том случае, если значительная часть его членов будет представлена индивидуализированными личностями (пассионариями), способными (и желающими) принять ответственность за свою жизнь и не нуждающимися в няньках и поводырях (царях, вождях, великих учителях и т.п.), т.е. если сформировано и достаточно многочисленно предпринимательство. Кроме того, все общество должно уже усвоить некоторые основные стереотипы поведения, характерные для демократического общества. Этот вывод очевиден: чем больше общество продвинулось к демократии нравственно, тем больше человек, наделенный избыточной энергией, т.е. пассионарий, использует ее для благородных целей.

Конечно, любое государство рано или поздно перейдет к демократии — современный двигатель вывезет всех, но только цена может быть разной.

Рассмотрим основное направление, в котором происходит (и будет происходить) изменение морали современного общества.

Трудно не заметить, что человечество становится все менее воинственным. В какие еще времена существовали международные организации, главная задача которых — остановить военные действия, в какой бы точке нашей планеты они не затевались (что, к сожалению, не всегда удается), в какие еще времена антивоенные настроения были бы столь же сильны, как теперь?

Наивно полагать, что человечество при здравом рассуждении прониклось мыслью об антигуманности насилия. Мораль адаптивна, и для каждого общества хороша именно та, которая способствует прогрессу. Ее изменение легко проследить по нашему отношению к завоевателям. Немного найдется людей, осуждающих Александра Македонского или Тамерлана, а ведь они убивали и грабили в гигантских по тем временам масштабах, в том числе и мирное население; Наполеона, в общем-то, тоже простили, хотя и не до конца, но вот к

Гитлеру, а тем более Саддаму Хусейну испытывают симпатии только самые крайние ультрарадикалы. Чем ближе к нашему времени, тем жестче оценка. Реакция мирового сообщества на террористические акты в США 11 сентября 2001 г. это подтверждает.

Нетрудно также проследить изменение отношений с нашими соседями по планете, относящимися к другим видам. Совсем недавно пальба из окон вагона поезда по бизонам ни у кого не вызывала особо отрицательных эмоций. Более того, мужчина, не способный убить опасного зверя, был для окружающих жалкой, ничтожной личностью. В наше же время, если здоровенный детина — «косая сажень в плечах» станет убеждать всех, что поедать куриные окорочка бесчеловечно, это никого не удивит. Наше трепетное отношение к «братьям меньшим» вызвано не неким озарением свыше, а страхом подпилить ветку, на которой мы все сидим.

Надо полагать, что и дальше человечество будет двигаться в том же направлении: к безопасности, индивидуализации личности, космополитичности мышления, защищая права каждого человека и окружающий мир от самого человека.

Сила сегодняшнего мира — мира жестокости, непримиримости, подлости, фанатизма, низкой цены человеческой жизни — в сильной социальной организации. Но ему трудно противостоять силе интеллекта, свободе, научно-техническому прогрессу нового мира, однако, несмотря на то что борьба продолжается и старый мир довольно успешно использует в ней достижения современной военной промышленности, а также либерализм, гуманизм и миролюбие нового мира, его борьба безнадежна и стала таковой в тот момент, когда закрутилось колесо паровой машины, и будет таковой, пока не остановится последний двигатель. Но в XXI в., в эпоху демократических преобразований мировой цивилизации, высокого разума, неправильно не учитывать биологический фактор, а также некоторые закономерности формирования активной личности человека в процессе адаптации к разнообразным демократическим (США, Европа, Япония, Россия, некоторые страны Азии и т.п.) условиям существования.

Люди с большим избыточным количеством энергии — пассионарии-предприниматели (имеются в виду развитые демократические общества) генетически могут принести миру свое уникальное свойство, развивая творческий потенциал, силу духовного подъема, новые идеи и повышая свой культурный уровень, так как в современном обществе очень много сфер, в которых можно умело использовать их стратегический и хозяйственный потенциал.

Понимание сущности природы пассионариев Л.Н. Гумилевым хорошо укладывается в модель общества, находящегося на средневековом уровне развития.

Экономика средневекового общества позволяет удовлетворять лишь базовые потребности его членов. Парадигмой такого общества является использование рабского труда, необходимое для выживания, поэтому понимание пассионарности Л.Н. Гумилевым прежде всего связывалось со способностью человека отдавать свою энергию на разрешение проблем выживания этноса, на распространение им своего влияния на другие народы, а также на преодоление всех других препятствий, стоящих перед данным этническим сообществом для образования и расширения государств.

Основной недостаток методологии гумилевской концепции о пассионарности заключается в рассмотрении ее применительно к этносу как явлению не социальному, что исключает роль сознательного усилия духовных начал в развитии этноса. Л.Н. Гумилев не склонен был рассматривать пассионарность в интерпретации человеческой идентичности на уровне зрелой цивилизации, во взаимной диалектике общественной и государственной тождественности в зависимости от цивилизации. Способ организации и развития человеческого разума, сознания и самосознания — это ступень порядка эволюционного пути этноса. Идентичность — это способ проявления, самопознания и самоорганизации общности людей. Индивид в нарождающемся мире идентифицирует себя с этносом в процессе первичной социализации в семье. Следующий уровень — это свое государство, а может быть, и любые другие цивилизации, все зависит от личных качеств человека: если он гармоничный индивидуум — пассионарий, то в силу экономической необходимости он имеет потенционально внешнюю свободу, т.е. возможность самореализации в любом государстве нашей планеты.

Свобода — «это изысканный плод зрелой цивилизации», как утверждал лорд Актон, и к тому же единственно возможный способ существования цивилизации.

Религия и общество. Рассматривая эволюцию мировой управленческой мысли, нельзя забывать, что существует еще одна древняя и мощная система воздействия на поведение личности и общества в целом — религия. После тотального разрушения марксистско-ленинской морально-этической концепции народ вновь вернулся к церкви — надежной заступнице и утешительнице.

Главная примета времени — всплеск интереса к религии, отказ миллионов людей от доктрин безбожия. Все это — реалии сегодняшней жизни, они неразрывно связаны с процессами демократизации, происходящей в стране.

В жизни общества религия всегда играла важную роль мировоззренческого и морально-этического регулятора поведения людей. Библия декларирует четкую систему правил и норм поведения, регулирующих не только участие в религиозной жизни, но и многие другие сферы деятельности и быта человека.

Рассмотрим управленческие алгоритмы Библии. Религиозные, мистические, этические и прочие аспекты нами не затрагивались сознательно, поскольку акцент делался на основы сугубо «рационалистические». Может быть, кому-то это и покажется маловероятным, но в Библии действительно содержится большое количество ценнейших управленческих рекомендаций, причем универсальных. Правда, сформулированы они подчас с использованием метафор, аллегорий и притч либо кажутся не заслуживающими серьезного внимания ввиду кажущейся «простоты и банальности». Кстати, по поводу «простоты и банальности»: один из мыслителей прошлого сказал: «Дороже всего люди расплачиваются за то, что пренебрегают банальными истинами». Именно кажущаяся «простота», возможно, и приводит к недооценке всей значимости этих рекомендаций.

Вместе с тем жизнь показывает, что руководители ряда фирм допускают серьезные просчеты именно в «простых и банальных», на первый взгляд, действиях, которые на самом деле могут оказаться фундаментальными.

В качестве первого примера алгоритма давайте рассмотрим такую фразу: «время разбрасывать камни, время собирать камни». Не следуют ли из этой фразы хотя бы следующие выводы:

- явления не статичны, а изменчивы;
- при достаточной продолжительности отрезка времени обнаружится цикличная смена противоположностей, т.е. наблюдаемый процесс (+) обязательно сменится на противоположный процесс (−).

  Примеры: подъем (цен) — спад — подъем — спад; объединение (в союзы) — разъединение — объединение — разъединение; мир — война — мир — война; покупать — продавать — покупать — продавать;
- на определенном отрезке времени сам его характер диктует соответствующий вид действий, далее характер времени меняется, что непреложно требует изменить вид действий (как правило, на противоположный). Если кто-то во втором периоде времени будет продолжать действия, которые соответствовали первому периоду, ему вряд ли можно рассчитывать на собственную эффективность. Достаточно проанализировать различные финалы Горбачева и Ельцина, чтобы убедиться в универсальности данного алгоритма.

Второе правило: «отдавайте кесарю кесарево, а Богу Божье». Предположим, что среди сотрудников какой-то фирмы имеются реалист-прагматик и стопроцентный романтик-идеалист. Очевидно, что у этих двух людей будут разные (и, скорее всего, прямо противоположные) шкалы ценностей, сферы пригодности к различным видам деятельности, основы эффективной коммуникации и т.п. Тогда и руководитель должен выбирать соответствующие их типажам участки работы, методы общения и т.п. Иными словами: реалистичное — реалистам, романтичное — романтикам; флегматичное — флегматикам, меланхоличное — меланхоликам; мужское — мужчинам, женское — женщинам; молодое — молодым, старое — старым и т.д. Или, говоря современным физико-математическим языком: «плюсовое — плюсу, минусовое — минусу». Универсально? По всей видимости, да. Банально и понятно? Видимо, тоже да. Однако эта рекомендация если и соблюдается, то эпизодически и на подсознательном уровне, либо ею руководствуются только на макроуровне, но игнорируют все больше и больше по мере перехода к деталям на микроуровнях. Это необходимо исправить.

Третье правило: не создавай себе кумира. Это может означать следующее: любые теории, авторитетные мнения не должны возводиться в абсолют. Мнения авторитетных ученых и специалистов, конечно, заслуживают уважения и должного внимания, однако считать их истиной в последней инстанции или неким идеальным абсолютом было бы контрпродуктивным. Отдельные постулаты и аксиомы (какие — размышляющий исследователь решает сам) могут подвергаться сомнению и проверке. Ярчайший пример тому — геометрия Лобачевского, которая вряд ли состоялась бы, если бы ее автор «сотворил себе кумира» из уважаемого Евклида и его заповеди о непересекающихся параллельных прямых.

Четвертое правило: не оглядывайся назад; если решение принято, его надо выполнять, а не продолжать колебаться в сомнениях, «давать задний ход», потом опять продолжать движение вперед. Однако эта рекомендация отнюдь не запрещает пересмотр решения: если появились признаки изменения ситуации, можно «остановиться», переосмыслить новые факторы, принять другое решение, но затем опять-таки двигаться вперед, не оглядываясь.

Пятое правило: не клянись (в значении не зарекайся). Здесь, видимо, намек на непомерную самоуверенность, которая иногда овладевает умами, когда провозглашается, что «человек — царь природы», либо заявляется, что «через двадцать лет нынешнее поколение советских людей будет жить при коммунизме!». В истории достаточно много примеров, чем заканчивались подобные «зароки». Вместе с тем

представляется, что данный совет отнюдь не запрещает человеку верить в свои силы, в большие возможности собственного творческого потенциала и пр., однако при этом, возможно, нужно быть скромнее, принимая во внимание и какие-то другие факторы, которые влияют на (не) реализацию человеческих планов.

Шестое правило: «не презирай ни одного из малых сих»:

- прямое указание на «отсутствие» мелочей с широчайшим спектром (от мелких деталей в механизмах, планах, договорных документах и т.д. до работника, находящегося на низшей иерархической ступени);
- совет бороться с негативными явлениями гораздо проще и дешевле, когда их масштаб еще очень мал;
- совет развивать наблюдательность до такой степени, чтобы быть способным замечать мельчайшие признаки, которые могут заблаговременно сигнализировать о надвигающихся больших проблемах.

Седьмое правило: поступайте с другими так, как хотите, чтобы поступали с вами, видимо, в особых комментариях не нуждается.

Восьмое правило: «не загружайте рта у вола молящегося», именно поэтому работающим, скажем, на кондитерской фабрике во время работы разрешается есть конфеты... Выносить нельзя, а есть можно (и, скорее всего, нужно разрешать). Если же бизнес связан не с продуктами питания (а, скажем, с промтоварами или услугами), то и в этом случае на некоторых высокоэффективных зарубежных фирмах для своих сотрудников предусмотрены значительные скидки, вплоть до возможности брать бесплатно продукцию.

Девятое: никто не может служить двум господам. Не отсюда ли берет начало принцип «единоначалия»? Не подтверждает ли эта фраза тот факт, что «сидеть на двух стульях» если и можно, то не очень долго, да и не очень удобно? Еще здесь просматривается совет «не заниматься двумя делами одновременно». А если кто-то будет возражать, ссылаясь на пример древнеримского деятеля, который якобы мог одновременно и говорить, и слушать, и читать, и писать, и пр., то в этом случае уместно задаться следующим вопросом: «При таких способностях на сколько эффективность этого деятеля в каждом из видов работ был бы выше, выполняй он их поочередно?»

Десятое: «смотреть и видеть, слышать и разуметь». Согласно данным нейролингвистического программирования люди подразделяются на аудиалов, визуалов и кинестетиков с соответствующими ведущими системами, что отражается, в частности, и на особенностях их восприятия. Закономерно, что, скажем, аудиал будет «смотреть, но не видеть» те аспекты, которые визуал немедленно заметит. Поэтому

ситуация, о которой предупреждает десятое правило, вполне естественная (и, похоже, достаточно известная древним). Очень часто причина провала в коммуникации связана не с уровнем интеллекта воспринимающего, а с неправильно выбранными способами обращения к нему. Это касается как внутрифирменных коммуникаций, так и общения с клиентами. Поскольку вдумчивый предприниматель-руководитель стремится проверить на практике действенность тех или иных рекомендаций, для начала будет вполне достаточно только этих алгоритмов, тем более что не ставилось задачи изучения Библии под этим углом зрения «в полном» объеме.

Скорее всего, это может быть темой отдельного исследования, так как есть основания полагать, что таких алгоритмов намного больше.

1.4. ФАКТОРЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ВНУТРЕННЕЕ СОСТОЯНИЕ УСПЕШНЫХ ЛЮДЕЙ

Образование особой социальной группы в России. Дилетанты во все времена охотно берутся за решение любых проблем, если результаты их деятельности не будут очевидны немедленно: как лечить грипп, гипертонию и рак, как застраховаться от порчи и сглаза, предсказать будущее и т.д. Но ведь никто из дилетантов не решится исполнить сонату Бетховена или сделать простейшую хирургическую операцию — этому нужно долго и серьезно учиться. Так и с управлением: для дилетанта здесь все просто и ясно, и так было всегда в последние более чем 80 лет. Красива фраза: «Каждая кухарка должна учиться... управлять государством», но мы на горьком опыте убедились, что происходит, если во главе завода рабочий, а управляющим банком становится матрос. А ведь так и было в первые годы советской власти. IX съезд большевистской партии в 1920 г. формально закрепил следующее мудрое предложение: во главе государственных предприятий должен стоять директор-администратор обязательно из рабочих, а его помощником назначался профессионал-инженер. А если руководил предприятием инженер, то при нем должен быть комиссар из рабочих или один-два помощника — рабочих. Таким образом, «социально чуждые» элементы не могли «навредить», а позже, когда специалисты или эмигрировали, или были физически уничтожены как враги народа, возникла острая нехватка профессионально подготовленных специалистов: в 1927 г. на 10 тыс. рабочих приходилось 65 инженеров и 68 техников, большинство из которых были практиками и специального образования не имели.

Однако утверждать, что мы всегда отставали в решении проблем управления и что за последние годы не наметились заметные тенденции к осознанию важности этих проблем, было бы необъективно.

Система управления советским народным хозяйством, несмотря на то что была хорошо адаптирована к требованиям административно-командной системы, воспитала много прекрасных специалистов, труд которых определил существенные достижения в энергетике, топливно-добывающих отраслях промышленности, строительстве и тяжелой индустрии. Но какой ценой...

Становление и развитие рынка в России неизбежно ведет к образованию особой социальной группы — предпринимателей. Отношение русского общества к предпринимательству, коммерции всегда было не простым, противоречивым и во многом отличным от социальных оценок Запада.

Часто успешным людям приписываются такие свойства, как неконкурентный тип поведения и стремление к торговой монополии через сговор или неэкономические подходы — принуждение конкурента (например, рэкет), связи с коррумпированными представителями власти, отсутствие рыночной культуры и деловой этики, эрозия нравственности.

Но анализ истории предпринимательства убедительно доказывает, что будущее за ними, это они ориентированы на повышение общественного и частного производства и не боятся свободной экономической конкуренции в силу своей профессиональной управленческой грамотности. Развитие рыночных отношений с акцентом на производителя материальных благ, расширение делового партнерства с иностранными бизнесменами — оптимистические признаки оздоровления хозяйственного механизма нашей страны.

С каждым годом растет интерес к опыту передовых фирм и корпораций развитых стран, заметно увеличилось количество иностранной литературы, освещающей опыт международного менеджмента. Хотя большинство отечественных ученых и практиков воспитаны на критическом отношении к опыту менеджмента, отрицать, замалчивать или искажать большие достижения в совершенствовании управления производством стран Европы, Азии и Америки стало уже невозможно.

Не верится, что великий русский писатель М.Е. Салтыков-Щедрин не наш современник: «Мнения, что Запад разлагается, что та или иная раса обветшала и сделалась неспособной для пользования свободой, что западная наука поражена бесплодием, что общественные и политические формы Запада представляют бесконечную цепь лжи, в которой одна ложь исчезает, чтобы дать место другой, — вот мнения, наиболее любезные Митрофану...». Удивительно точно, актуально, не правда ли?

Слово «менеджер» начинает все более энергично вытеснять из нашего лексикона привычное понятие «руководитель», «управляющий». Равноценна, правомочна ли эта замена?

Общеизвестно, что в основе термина «менеджер» лежит английский глагол «to manage» — «управлять», происходящий от латинского «manus» — «рука». Менеджер — профессиональный управляющий, человек, обладающий специальными знаниями, талантом и определенными навыками в области организации производства и управления.

Современные предприниматели России имеют перед глазами наглядный пример передовых стран, процветающих фирм и стали понимать важность изучения их опыта, их передовой управленческой технологии. Стало, наконец, очевидным, что для осуществления радикальных перемен в обществе, для решительных экономических преобразований необходима адекватная им система управления, которая смогла бы на базе рыночных отношений и новых морально-этических позиций обеспечить эффективность производства, удовлетворить требования потребителей. Для подготовки профессиональных управленческих кадров в России начали функционировать сотни школ и курсов менеджмента, маркетинга и бизнеса, введены специальные дисциплины в программы большинства вузов, расширяется прием слушателей в академии и высшие школы международного бизнеса и управления.

Велик соблазн решить проблему подготовки специалистов в области управления быстро и просто: есть опыт международного менеджмента и соответствующая учебная литература, есть права человека и «его величество закон». Перенести все это на русскую землю — и проблема будет решена. Увы, не так все просто. Тем более что у нас всегда «хочется, чтобы было хорошо, а получается как обычно».

Не надо забывать, что существуют объективные факторы, позволяющие определить, насколько данный человек способен заниматься предпринимательством и насколько его деятельность будет продуктивной.

Такими факторами для успешного ведения предпринимательской деятельности являются: уверенность, активность, стойкость, напористость, коммуникабельность, гибкость мышления и т.п. Еще одно обстоятельство: умение преумножать богатства, собственность, развивать культуру и способность у других людей к творчеству, рациональному использованию имеющихся ресурсов отличают современных преуспевающих предпринимателей. Еще Конфуций писал: «Если человек научится управлять собой, ему не составит труда управлять и государством. Мудрость рассчитывает на себя, посредственность — на

всех остальных... Мудрецу есть чему поучиться у лучника — не попав в цель, тот ищет причину в самом себе...»

Деньги и богатство. Винни Пух считал бы себя богатым, имея много-много горшочков с медом... Проникнув в пещеру сорока разбойников, Али Баба увидел несметные богатства: прекрасные золотые и серебряные вазы и кубки, великолепное оружие, украшенное золотом и драгоценными камнями, красивые меха... горы драгоценных камней и золотых монет...

Что же такое богатство? Много-много вещей, дорогих и красивых, ценных и полезных? Но всякие ли вещи можно считать богатством, даже владея ими?

Знаменитые капитаны XVII—XVIII вв., такие как Абель Тасман, Фернандо Магеллан, Джеймс Кук, Жан Лаперуз и другие, могли в обмен на нитку стеклянных бус получить у жителей островов Тихого океана полную лодку рыбы, за один железный топор — целую свинью. Как видим, у разных людей с различным образом жизни и различной культурой могут быть очень разные представления о ценности вещей.

Когда испанцы начали плавать к берегам недавно открытой Америки, первый их вопрос к туземцам был: есть ли в этих местах золото?

А когда посланцы французского короля прибыли к наследнику Чингисхана, тот спросил их: много ли скота у их государя?

Хотя золото и скот — вещи, совершенно несхожие, вопрос испанских моряков означал то же самое, что и вопрос монгольского хана: достаточно ли богата эта страна, чтобы ее стоило завоевывать?

Итак, у различных людей и народов понятие богатства зависит от того, что у них ценится более всего. У скотоводов-кочевников богатство измерялось поголовьем стад. У русских помещиков — числом крепостных крестьян, потому что их доход зависел от числа работников. У английских лордов богатство зависело от площади земельных владений, потому что крестьяне платили им арендную плату с единицы площади земли (акра). У иных горожан XIX—XX вв. мерилом богатства служили число и размеры доходных домов. У купцов разных стран и времен — размеры торговых оборотов.

В целом можно заметить, что во все времена богатство связывалось в глазах людей или с предметами (скот, дома, утварь, украшения...), или с деньгами (золото, серебро...).

Все считают, что тот человек богат, у кого этих денег или вещей много. Но что значит «много»?

В средние века английской королеве подавали на завтрак кусок сала и кружку пива. Как назвать такую трапезу — роскошной или скудной? Сравним: завтрак крестьянина состоял из миски овсяной

каши, сваренной на воде. И не все могли эту кашу заправить салом. А кто-то даже подобный завтрак мог позволить себе не каждый день. Это считалось признаком бедности, но еще не признаком нищеты.

Лет 200—300 назад у среднего английского ремесленника были холщовая рубаха, кожаная обувь, постельное белье из полотна; у него были ножи и ложки, глиняная и оловянная посуда[1], стекла в окнах, уголь в очаге. Красочно описав всю подобную обстановку и утварь, Адам Смит замечает, что в сравнении с роскошью богача все это очень скудно и просто, но превосходство обстановки европейского короля над обстановкой ремесленника, возможно, меньше, чем превосходство последней над обстановкой «многих африканских царьков — абсолютных владык жизни и свободы тысяч нагих дикарей».

Итак, богатство человека измеряется тем, насколько велико количество полезных и приятных вещей, которыми он может пользоваться.

Однако вещи изнашиваются, портятся, становятся хламом и выбывают из употребления. Так что набор вещей сам по себе, даже широкий и разнообразный, — это еще не настоящее богатство. Наверное, правильнее будет понимать богатство как возможность постоянно пользоваться большим количеством разнообразных полезных и приятных вещей, приобретая новые вместо выбывших из строя. Такую возможность человеку дают деньги. На них можно обновлять свою обстановку — покупать вещи или заказывать их изготовление, нанимать людей для каких-то работ или услуг. Неудивительно, что во все времена многие люди представляли себе богатство главным образом в виде большого количества денег.

Что неподвластно мне? как некий демон
Отселе править миром я могу;
Лишь захочу — воздвигнутся чертоги;
В великолепные мои сады
Сбегутся нимфы резвою толпою...

Так говорит скупой рыцарь у Пушкина, озирая в своем подвале сундуки с золотыми монетами. Но подумаем немного, действительно ли богат такой человек? Молодой Альбер говорит об отце:

...Как пес цепной. В нетопленой конуре
Живет, пьет воду, ест сухие корки,
Всю ночь не спит, все бегает да лает.
А золото спокойно в сундуках
Лежит себе...

Альбер мечтает о дорогом убранстве, атласных одеждах, новых конях, красивых женщинах... Деньги отца для него будто и не суще-

[1] Алюминий тогда еще не был известен людям, как и нержавеющая сталь.

ствуют. Пока он не может их тратить, он беден и унижен перед другими рыцарями. Но ведь и отец его, имея горы золота, живет как последний бедняк!

Мы можем сказать, что отец Альбера — скупец вроде Плюшкина. Но что было бы, не будь он таким скрягой? Сам барон (скупой рыцарь) представляет себе это так:

Едва умру, он, он! сойдет сюда
Под эти мирные, немые своды
С толпой ласкателей, придворных жадных...
Он сундуки со смехом отопрет,
И потекут сокровища мои
В атласные дырявые карманы...
Он расточит... А по какому праву?

Конечно, Альбер очень быстро промотал бы сокровища отца. И во все времена собранные отцами богатства действительно сплошь и рядом растранжиривались детьми. И уже мало что оставалось внукам, которые беднели и нищали. Сам скупой рыцарь, если бы стал жить в роскоши, тоже растратил бы свое золото, хотя, наверное, и не так быстро.

Беречь или тратить? Выходит, то и другое можно понимать как богатство. Однако то и другое могут на деле означать отсутствие богатства. Деньги, сберегаемые в сундуках, не приносят пользы. А начни их тратить, они рано или поздно иссякнут... *Если только эти запасы не будут постоянно пополняться.*

Не прячьте ваши денежки по банкам и углам... Когда-то в древности один человек, отправляясь в долгое путешествие, позвал трех своих слуг и поручил им хранить его богатство. Одному он дал пять талантов серебра, другому — два, третьему — один талант[1].

Первый слуга осенью накупил зерна на пять талантов. Второй истратил два таланта на шерсть. Третий, помня о наказе хранить богатство хозяина, зарыл серебро в землю в укромном месте. В течение зимы первые двое продавали зерно и шерсть с большой выгодой. Весной вернулся хозяин и потребовал отчета. Первый слуга сказал: «Ты поручил мне пять талантов. Вот они, а вот еще пять, которые я за них выручил». Второй слуга сказал: «Ты поручил мне два таланта. Вот они, а вот еще два, которые я на них заработал». Подошел третий и сказал: «Ты поручил мне хранить один талант. Вот он, я его сохранил».

[1] *Талант* — в древности в районах Средиземноморья весовая единица серебра. 1 талант равнялся приблизительно 25 кг. Тогда деньги измерялись на вес. Серебро могло быть и в монетах, и в слитках.

Двух первых слуг хозяин похвалил и наградил, а третьего отругал и выгнал[1].

Вот мы и подошли к самому необычному и, наверное, наиболее правильному пониманию богатства. Это не просто запас денег или вещей. Богатство — это такой запас (неважно, чего), который, если его тратить, возобновляется и при этом еще с добавкой (с придачей, с избытком, с прибылью).

Осенью, когда собран урожай и овцы острижены, в продаже появляется много зерна и шерсти. Когда чего-то на рынке много, цены всегда невысокие. Зато в течение зимы запасы у всех сокращаются и цены таких товаров поднимаются. В том и состоял расчет первого и второго слуг. Они действовали как купцы. То, что они сделали с порученным им серебром, называется «пустить деньги в оборот» (или в ход, или в дело, или в работу). А такой запас, который можно пустить в ход, чтобы возобновить, да еще получить доход, называется *капиталом*. Может показаться, что капиталом непременно является сумма денег. Это не так. В рассказанной истории капитал сначала был запасом денег, потом превратился в запасы зерна и шерсти, а эти запасы затем снова превратились в деньги. Денежная форма создает свободу выбора употребления капитала. Но капитал может и не быть деньгами.

Когда в распоряжении человека имеется стадо овец, но торгует он не овцами, а их шерстью, шкурами и мясом, это стадо является для него капиталом, т.е. возобновляемым запасом, приносящим прибыль. Нетрудно заметить, что такой вид капитала отличается от капитала из евангельской притчи.

Деньги, чтобы принести своему владельцу доход, должны уйти от него и потом вернуться. Овцы приносят постоянный доход своему владельцу только в том случае, если остаются при нем. Они дают ему шерсть и мясо для продажи и получения дохода, но сами постоянно находятся в руках хозяина.

Нетрудно увидеть, что основной капитал может приносить доход только тогда, когда у его владельца есть еще и какой-то оборотный капитал. У скотовода оборотным капиталом служат шерсть, шкуры и баранина. Их он отдает на рынке за деньги, часть денег тратит на корм для овец, оплату труда пастухов, содержание овчарок, ремонт загонов и т.п. В результате за сезон его овцы снова нагуливают шерсть и мясо, которые снова идут в оборот, и т.д.

---

[1] Эту историю передал евангелист Матерей со слов Иисуса-Назаретянина. Отсюда произошло известное выражение «зарыть в землю свой талант».

Эти понятия об основном и оборотном капитале, их различиях и участии в создании дохода впервые объяснил Адам Смит, который сам же и придумал им названия[1].

Капитал и есть подлинная форма богатства. При разумном ведении хозяйства капитал расходуется и возвращается с прибылью. Он расходуется временно и возобновляется в обороте. При удачном ведении дел он может еще и увеличиваться, если его владелец направляет часть прибыли на увеличение своего стада (скотовод) или на закупку дополнительных партий товара (купец).

Когда некий предприниматель намеревается создать новое для себя дело (например, изготовление матрешек для продажи), это значит, что у него имеется определенная сумма денег. Точнее говоря, у него имеются деньги, которые он может потратить именно на указанную цель. Понятно, что на самом деле его запас больше, чем данная сумма, — ведь ему еще нужно содержать себя и семью. Поэтому отметим, что весь его запас делится на две части. Одна из них — фонд потребления. Другая предназначена не для потребления, а для производительного использования. Она называется фондом накопления, потому что ее нужно было сначала накопить, не тратя деньги на потребление. Может быть, он сам не скопил эту сумму, а занял ее под проценты. Но это значит, что данную сумму накопил кто-то другой. Суть в том, что эти деньги не расходовались на потребление.

Итак, предприниматель начинает новое дело. Он оплачивает (покупает или арендует) помещение для работы, покупает токарный станок (оборудование), деревянные бруски и краски (сырье), нанимает рабочих и служащих. Общая сумма денег, которую требуется затратить для создания капитала, называется размером (суммой, объемом) *капитальных вложений* или, что то же самое, величиной *инвестиций*.

Таким образом, инвестиция стала капиталом, деньги превращаются в различные предметы, которые теперь представляют собой основной и оборотный капитал (запас, фонд). Начинается работа. Станки постепенно изнашиваются. Сырье переходит в заготовки, а затем в готовые изделия. Последние уходят на рынок и продаются. Поступает выручка Она расходуется частями: на ремонт станков, оплату аренды помещений, закупку новых партий сырья, оплату труда рабочих и служащих и т.п. В отличие от единовременных затрат (инвестиций) расходы на производство совершаются постоянно. Течет время — текут и эти затраты.

---

[1] По-английски оборотный капитал назван у Смита словом *circulating* (крутящийся, обращающийся), а основной — *fixed* (закрепленный, неподвижный). Сегодня оборотный капитал называют иногда словом *current* (текущий) или *working* (работающий).

Предметы, составляющие капитал, все время расходуются. Но это не значит, что расходуется сам капитал. Если дела идут хорошо, капитал вовсе не уменьшается из-за износа оборудования, расхода материалов и выплаты вознаграждения за труд, потому что все эти вещи постоянно возобновляются. Для того чтобы не было путаницы в словах, вещи и деньги, которые представляют капитал, стали называть капитальными благами. Судно изнашивается и списывается в расход. Дом ветшает, и его сносят. Овец рано или поздно забивают, получая мясо и шкуру... Предметы выбывают из употребления, превращаясь в хлам, мусор, отбросы. А капитал остается. У купца уже новое судно. На месте старого дома вырастает новый. По-прежнему щиплет траву и дает шерсть стадо овец.

Биологи говорят, что *в живом организме идет непрерывное отмирание и возобновление клеток, а жизнь организма не прекращается*. Более того, эта замена клеток и есть жизнь.

Таков и капитал. Составляющие его капитальные блага все время расходуются и возобновляются. И пока все это длится, *капитал живет, сохраняется и даже растет*. Но поставьте судно на прикол, покиньте дом и забейте двери гвоздями, перестаньте стричь, поить и кормить стадо, остановите работу станков — и капитал умрет. Металл ржавеет, дерево гниет, слезает краска, дом приходит в негодность, овцы покрываются лишаями, болеют, пропадают. В Библии все это называется «мерзостью запустения».

Робость (застенчивость) — недостаток или болезнь. Всем нам порой приходится общаться с незнакомыми или малознакомыми людьми, проявлять инициативу, отстаивать свое мнение. Одного человека это воодушевляет, мобилизует, заставляет активизировать все свои способности и обаяние. Понятно, что ему скорее всего удастся достичь поставленных целей и добиться успеха. Другого, наоборот, такое испытание повергает в трепет: учащается сердцебиение, затрудняется дыхание, выступает пот, язык буквально отказывается произносить нужные слова. Такой человек скорее предпочтет уклониться от свидания или публичного выступления. Тем самым он отрезает себе путь к успеху. Замечено, что застенчивые люди немного добиваются в жизни: их карьера складывается не очень удачно, деловые и личные отношения непродуктивны.

От застенчивости страдает гораздо больше людей, чем может показаться на первый взгляд (ведь она нередко прячется за показной агрессивностью или угрюмой нелюдимостью). По данным психологов, застенчивость свойственна более чем половине подростков и юношей, а для многих продолжает оставаться проблемой и на протяжении всей жизни. В чем же причина застенчивости и можно ли с нею бороться?

Существуют разные мнения по этому поводу. Но одно ясно наверняка. Вся система семейного и общественного воспитания традиционно построена таким образом, что буквально обрекает человека на застенчивость. Испокон веку главным достоинством ребенка считается послушание. И человек с малых лет привыкает к тому, что гораздо легче и спокойнее подчиняться чужим указаниям, чем предпринимать что-либо по своей инициативе. Сделаешь что-то сам — можешь и ошибиться, а за это осудят, а то и накажут. Лучше уж «не высовываться»! И вырастают из послушных малышей робкие юноши и девушки, готовые «отрываться» и буянить исподтишка, но совершенно не способные по-настоящему себя проявить и за себя постоять.

По мнению некоторых специалистов, затруднения в общении вызваны отсутствием необходимых навыков. Если человек не имел возможности освоить приемы продуктивного общения, то он, естественно, опасается попасть впросак. А значит, и помочь ему может соответствующая тренировка — упражнения по технике общения.

Но существует и другая точка зрения. Так, профессор психологии Гарвардского университета Джером Каган считает застенчивость наследственной чертой. Изучая в течение нескольких лет поведение и физиологическое состояние дошкольников, он обнаружил у застенчивых детей схожие физические и эмоциональные показатели. Так, в течение первого года жизни у них регистрировался учащенный пульс, они были более возбудимы и чаще плакали, чем их общительные сверстники, а в четырехлетнем возрасте у них было повышенное кровяное давление.

Причем подобные особенности организма проявляются не только в детском возрасте, считает Дж. Каган. Застенчивые взрослые чаще страдают от аллергии, включая сенную лихорадку и экзему, которые считаются наследственными болезнями. Это открытие привело исследователя к выводу, что гены застенчивости и гены иммунной системы — это звенья одной цепи.

Значит, приходится считать застенчивость врожденным пороком? Или все же она возникает из-за недостатка необходимых навыков? Спор по этому вопросу рискует стать бесконечным. Ибо, как заметил кто-то из генетиков, относительно природы человека правильнее сказать, что все на 100 % определяется наследственностью и все на 100 % определяется условиями среды.

Это парадоксальное суждение означает лишь то, что наследственность — это предпосылка, а как она разовьется, зависит от множества обстоятельств.

Действительно, у застенчивых родителей далеко не всегда бывают застенчивые дети. Особенно это касается младших детей. Объясняет-

ся это просто: младший уступает первенцу в силе и ловкости, и ему приходится добиваться своих целей иными средствами. С малых лет он учится конструктивно общаться, убеждать, идти на компромисс. И застенчивость, даже будучи унаследована, не оформляется в ярко выраженную черту характера.

Подтверждение тому находит американский психолог Стивен Суоми. Обстановка, в которой ребенок воспитывается и приобретает жизненный опыт, может значительно скорректировать запрограммированную в генах предрасположенность к застенчивости. Такое заключение С. Суоми сделал, наблюдая в лаборатории макак, гены которых, как известно, практически идентичны человеческим. Застенчивые малыши, отданные на воспитание в сплоченные и хорошо приспособленные к выживанию группы обезьян, активно перенимали модель поведения и впоследствии становились лидерами среди сверстников.

Таким образом, очевидно: даже если считать застенчивость наследственной болезнью, необходимо признать — она излечима.

Избавиться от этой черты характера помогут несколько простых рекомендаций, разработанных психологами:

- не позволяйте старым огорчениям порождать новые. С любым человеком случаются неприятности. Каждый из нас может вспомнить, как его отвергли, высмеяли, унизили. Для многих это становится непреодолимым препятствием к новым достижениям. Вспоминая о прошлых огорчениях, застенчивый человек с трепетом ждет, что в похожей ситуации они обязательно повторятся. Вовсе не обязательно! Просто вы, наверное, когда-то совершили ошибку, которую больше не повторите;
- не принимайте на свой счет недоброжелательность других людей. Чаще всего грубость, агрессивность, злая ирония — это выражение каких-то внутренних переживаний и конфликтов того человека, который так себя ведет. Если вас кто-то обидел, это не значит, что вы плохой. Скорее всего — самому обидчику плохо. Это у него проблемы, а не у вас;
- расширяйте свой круг общения. Застенчивые люди склонны замыкаться в себе. Но порой достаточно лишь принять приглашение в какую-то компанию, чтобы понять: никакие опасности мне не грозят, я могу чувствовать себя спокойно. Не избегайте общения с теми, кто к нему стремится. И вы постепенно избавитесь от замкнутости;
- формируйте у себя навыки общения. Хорошая помощь в этом — пособия по практической психологии, которых в последние годы издано немало. Помогают и упражнения перед зеркалом, и ролевые игры. В преддверии ответственной встречи или пуб-

личного выступления не пренебрегайте предварительной подготовкой, репетицией. Домашними заготовками пользуются многие блестящие ораторы, артисты и политики;

- ни в коем случае не «лечитесь» алкоголем. Лишняя рюмка скорее породит не раскованность, а развязность. Сожаления об этом лишь усугубят застенчивость;
- цените свои успехи. Застенчивый человек склонен воспринимать свои промахи и огорчения как закономерность, а удачу как случайность. Если изменить свой взгляд — фиксировать успехи и вознаграждать себя за них — скоро станет ясно: оснований для уныния не так уж и много;
- и самое главное — решайте свои проблемы, а не отворачивайтесь от них! Успех никому не гарантирован, но он вероятен. И только активное стремление к нему повышает эту вероятность.

Связь поколений. Древняя китайская поговорка гласит: «Если у тебя в доме нет старика, займи денег и купи его». Хотя пожилой человек порою бывает неуживчив и ворчлив, его жизненный опыт может оказать молодым неоценимую помощь в решении любых проблем — от бытовых мелочей до принятия серьезных, «судьбоносных» решений.

Восточная мудрость многим кажется спорной, и с данной поговоркой тоже, наверное, не каждый согласится. Как свидетельствуют социологические опросы, большинство молодых семей предпочитают жить самостоятельно, независимо от старшего поколения, и среди тех, кто все же проживает совместно с родителями, многие хотели бы отделиться, если бы появилась такая возможность. Считается, что многие семейные конфликты возникают из-за того, что представители нескольких поколений не могут ужиться под одной крышей. Различия во вкусах и пристрастиях, несовпадение мнений нередко отравляют жизнь и молодым, и пожилым. Однако для многих семей мечта о раздельном проживании остается неосуществимой, по крайней мере на ближайшие несколько лет. Значит, придется стиснуть зубы и каждое утро во всеоружии выходить на поле боя домашней гражданской войны? Вовсе не обязательно! Многим большим семьям удается благополучно сосуществовать, а некоторые даже находят в этом особые преимущества, с которыми не спешат расстаться.

Когда измученные взаимным непониманием и семейными конфликтами люди обращаются за советом, чаще всего оказывается, что их проблемы весьма банальны и при желании легко разрешимы. Конечно, в каждой семье отношения складываются по-своему. Тем не менее полезно разобраться в некоторых общих закономерностях, которые выявили психологи во взаимоотношениях поколений.

Любой человек на протяжении своей жизни проходит несколько закономерных этапов развития личности. Младенец, едва появившийся на свет, абсолютно беспомощен и всецело зависит от родителей. Без родительского ухода он не может удовлетворить никакие свои потребности и просто погибнет. Мать и отец в меру своих сил исполняют родительский долг по отношению к малышу, выступая самой надежной гарантией его существования. Они прочно свыкаются с этой своей ролью и впоследствии долго не могут от нее отказаться, хотя ребенок растет и становится все более самостоятельным. Фактически на бессознательном уровне родители никогда не смогут примириться с тем, что человек, которому они меняли пеленки, станет зрелой личностью и, возможно, даже в чем-то их превзойдет. И ко всем представителям его поколения, в частности к его будущему супругу, навсегда сохранится отношение как к людям менее зрелым, нуждающимся в опеке.

В то же время любой человек по мере взросления стремится обрести все большую самостоятельность, прежде всего независимость от родителей. Мама и папа, а также все представители их поколения (в том числе и родители собственного супруга) воспринимаются как носители консервативных норм, требований и запретов, которые хочется критически переосмыслить, а то и отвергнуть. Это особенно явно в подростковом возрасте, но заметно и впоследствии. Лишь по прошествии многих лет человек утрачивает юношеский азарт и сам становится все более консервативным. Напряжение в отношениях с родителями, которое почти всегда имеет место в юности и сохраняется, пусть и в меньшей мере, еще много лет, после сорока всегда идет на убыль, поскольку жизненные ценности и принципы поколений все больше сближаются.

Вам наверняка приходилось встречать людей, сумевших до старости сохранить юношескую энергию, свежесть восприятия жизни. Но бывает, что и сравнительно молодой человек тяготится грузом прожитых лет. Поэтому хронологический возраст оказывается для человека не так важен, как возраст души.

Билл Тронтон, корреспондент одной из чикагских газет, получил задание написать проблемную статью о молодости и старости. Темой будущей статьи должны были стать преимущества каждого возраста. Тронтон взял множество интервью и у безусых юнцов, и у древних стариков, но никак не мог подойти к главному — нащупать тот единственный стержень, ради которого стоило писать.

Как это часто бывает в жизни, помог случай. Однажды на улице Тронтон краем уха услышал разговор двух пожилых людей. Один из них говорил другому: «Слушай, а тебе не кажется удивительным, что

мы с тобой больше ничему не удивляемся?» Эта мимоходом подслушанная фраза послужила ключом к разрешению проблемы.

Естественно, все родители желают, чтобы их дети в жизни преуспели, преумножили их достижения и избежали их ошибок. Но такая установка чревата многими разочарованиями. Ибо повзрослевшему ребенку предстоит стать не улучшенной копией родителей и строго следовать намеченному ими курсу, а пройти свой собственный жизненный путь. А родителей всегда огорчает, когда их ребенок (даже взрослый) поступает не в соответствии с их установками, ибо тем самым подвергаются сомнению их жизненная мудрость и прозорливость.

Особую проблему составляет брачный выбор повзрослевшего ребенка. Даже если родители не желают в этом признаваться (а чаще всего они этого и не скрывают), их отношение к зятю или невестке всегда обостренно критическое. Недаром говорится: «Любая женщина желала бы своей дочери лучшего мужа, чем имеет сама, и уверена, что у сына никогда не будет лучшей жены, чем у его отца». Мать и отец почти всегда упускают из виду, что любовь родительская и супружеская — это явления разного порядка и их недопустимо сравнивать. Ваш зять никогда не будет любить вашу дочь так же, как вы. Но это не значит, что он любит ее недостаточно. Просто самой природой ему предначертана иная роль.

Многолетний опыт работы с людьми привел нас к выводу, что профессионализм предпринимателя-руководителя, бизнесмена, служащего, инженера, медика, короче, любого человека, связан с его активной жизненной позицией и определяется атмосферой и аурой, создаваемой членами его семьи. Человек, чем бы он ни занимался, должен быть уверен, что все бытовые проблемы своевременно решатся. Если человек не умеет организовывать свой быт в мелочах, то задачи посерьезнее ему едва ли по плечу. Только уверенный в себе человек может полностью сосредоточиться на основной работе, стать профессионалом — состоявшимся специалистом, преуспевающим бизнесменом, и благополучно содержать семью.

В одной болгарской сказке рассказывается о старике, который задумал женить сына, но непременно на девушке аккуратной и работящей. Однажды нагрузив телегу плодами своего сада, он отправился в соседнее село и принялся всем на удивление кричать: «Меняю фрукты на мусор». Многие поспешили воспользоваться этой причудой и понесли старику на обмен мешки разного сора. Только одна девушка принесла маленький узелок, посетовав, что больше мусора в доме не нашлось. К ней-то старик и заслал сватов и, говорят, не

ошибся: хозяйка она оказалась замечательная, и молодая семья зажила в радости и достатке.

Природа человека такова, что наряду с потребностью в близком общении каждый из нас испытывает и определенную потребность в автономии, самостоятельном и неприкосновенном существовании. Если человек лишен возможности иногда уединиться, побыть наедине с самим собой, это отрицательно сказывается на его душевном самочувствии, хотя сам он и не отдает себе в этом отчета. Родственники начинают раздражать, накапливается недовольство, вспыхивают ссоры. Всему этому легко найти объяснение. Но подлинная причина кроется в утрате человеком личного пространства, что и приводит к росту напряжения.

Чтобы этого не происходило, достаточно придерживаться несложной стратегии.

- Всем членам семьи необходимо заключить негласный договор, по которому каждому отводится определенная территория. Не всегда возможно, чтобы эта была отдельная комната. Тогда пусть это будет хотя бы уголок, на который кто-то из членов семьи приобретает приоритетные права. Интуитивно мы стараемся придерживаться этого правила: почти во всяком доме есть если не детская комната, то уголок с игрушками и рабочий стол и т.п.; если человек находится на своей территории, не следует без необходимости его беспокоить.

  Знание этих простых закономерностей позволяет избежать многих ненужных осложнений в быту. И представителям разных поколений удается неплохо ладить под одной крышей, если они, не имея психологических знаний, на интуитивном уровне чувствуют эти подводные рифы и умеют их обходить. А для тех, кто не вполне отдает себе отчет в психологических особенностях своей семейной роли, необходимо придерживаться несложных рекомендаций психологов по налаживанию отношений.
- Постарайтесь хотя бы негласно распределить семейные обязанности, те сферы деятельности, за которые каждый член семьи несет индивидуальную ответственность. Для этого не нужно подписывать каких-то соглашений, достаточно просто условиться. Но такой уговор предусматривает не только обязательства каждого члена семьи, но и то, что другие не станут вмешиваться в исполнение им своей роли. Поговорка гласит: «Нет такой самой просторной кухни, на которой двум женщинам не было бы тесно». Поэтому не будем создавать себе искусственную тесноту.

- Требования к любому человеку надо предъявлять в соответствии с его возможностями, а не нашими желаниями. Следует принимать от родственников помощь и участие в том виде, в каком они ее готовы предоставить, и не требовать большего.
- Психологическая независимость молодой семьи в изрядной мере определяется ее финансово-экономической самостоятельностью. Поэтому молодым до поры лучше отказаться от нереалистичных личностных притязаний, если их бюджет сильно зависит от помощи старших. Подлинную самостоятельность надо заработать.
- Старшим часто кажется, что молодым не обойтись без их советов, а те порой воспринимают это болезненно, поэтому любой совет лучше давать в слегка завуалированной форме, скажем, в форме житейского примера, и не забывать восточную поговорку: «Совет при посторонних равносилен упреку».
- Если вас что-то не устраивает в поведении друг друга, высказать свое недовольство вполне допустимо, надо лишь помнить, для чего это делается. А именно: для того чтобы изменить нежелательное поведение, а не для того чтобы обидеть или разозлить человека. Поэтому критике подлежит поступок, а не личность, причем данный конкретный поступок, а не все прочие промахи и недостатки. Представьте себе высказывание: «Сегодня ты опять не вынес мусорное ведро, потому что ты человек ленивый и безответственный, никогда от тебя помощи не дождешься...» После такого, казалось бы, пустяка отношения могут осложниться надолго.
- Собственную правоту в любом случае гораздо эффективнее доказывать своим поведением, а не пафосными декларациями.
- По крупицам собирайте и культивируйте семейные традиции и ритуалы. Их роль в сплочении поколений ни с чем не сравнима.
- И самое главное — не пытайтесь друг друга переделать. Перевоспитать взрослого человека практически невозможно. Впрочем, чтобы жить с ним в согласии, этого и не требуется.

Энергичность (активность). Энергичность дает человеку возможность реализовать свои желания, достичь поставленных целей.

Представьте себе, что вы стоите перед входом в аэропорт. Пока вы стоите — двери закрыты. Но стоит вам сделать шаг — и двери перед вами откроются. А за ними — и весь мир. «Стучите — и откроется вам!» — гласит и библейский постулат.

Активность бывает двух видов: внутренняя и внешняя.

Внутренняя — это работа со своими эмоциями, мыслями. Это и вселение в себя уверенности, и усиление интеллектуального потенциала, и воспитание стойкости.

Внешняя — поведенческая. Вы можете расписать по часам свой день, неделю. Вы можете заставить себя куда-то пойти, поехать, с кем-то встретиться. Кстати, встречи с новыми людьми влияют на повышение активности эффективнее, нежели встречи со старыми друзьями. С друзьями расслабляешься, отдыхаешь, а от новых людей обязательно почерпнешь новую информацию, новый эмоциональный заряд.

Как повысить уровень активности? Что ее стимулирует?

Первое — *самомотивация*. Не всем людям одинаково эффективно удается заставить себя работать в выбранном направлении, достигать поставленных целей. Часто им для проявления активности не хватает самомотивации действий.

Проще говоря, думающий человек всегда задает себе вопрос: зачем мне все это надо — куда-то звонить, бежать, что-то делать? И это правильно, так и должно быть. Только безумец способен тратить силы на бессмысленные действия. Ответы, побуждающие к действию, могут быть разными.

К первой группе относятся мотивы самопожертвования. Например, вы говорите себе:

— Я это делаю не для себя — я делаю это для своих детей.

— Я это делаю для своих родителей.

— Я это делаю для своих друзей.

Ко второй группе относятся доказательные мотивы. Например:

— Я назло всем недоброжелателям докажу, что стою большего.

— Я это сделаю, чтобы доказать важному для меня человеку то-то и то-то.

К третьей группе относятся миссионерские мотивы. Например, вы говорите себе:

— Я это делаю для истории, для страны, во имя благой идеи.

Второе — *внутренний тонус*. Просканируйте свою жизнь и выявите, что же вас действительно внутренне тонизирует. Одному для повышения активности нужно выпить с утра чашку кофе, другому — съесть ананас. Кого-то активизирует баня, кого-то бега, или спорт, или секс, или музыка. Проанализируйте, что именно вас приводит в дееспособное состояние, чем вы энергетически подпитываетесь. И используйте механизмы запуска своей активности.

Биостимуляторы повышения активности используются, в сущности, те же, что и при преодолении лени: семакс, женьшень, золотой корень и др.

Третье — *исполнение желаний*. Активность напрямую связана с исполнением желаний. Лень, страх и отсутствие желаний ограничивают активность. Как избавляться от лени и страха, вы уже знаете. А как постоянно, невзирая ни на что, реализовывать свои желания?

Вы готовы заниматься тем, что вам нравится, что приводит к исполнению ваших желаний. Но не всегда это удается. У каждого из нас есть постоянные обязанности перед другими людьми, цели, которые необходимо достигнуть в жизни, и они не всегда совпадают с нашими желаниями. В таких случаях процесс активной деятельности тормозится, у человека пропадают стимулы.

Безусловно, обстоятельства влияют на людей. Но и люди способны создавать обстоятельства. Лучший выход — все-таки найти привязку своих желаний к обязанностям и даже к целям, навязанным другими людьми. Свой интерес всегда можно найти: это может быть материальный стимул, моральное удовлетворение или желание доказать, что вы тоже не лыком шиты.

Четвертое — *самоконтроль*. Нужно постоянно грести, чтобы тебя не снесло течением. Поэтому стоит каждое утро задавать себе вопрос: а что я сделал для достижения своей цели?

Твердость (уверенность). Уверенные в себе люди всегда имеют огромное влияние на окружающих. Только спокойная твердость способна создать вокруг нас зону притяжения, которую всегда безошибочно определяют люди. Лишь внутренняя сила действительно способна держать нас на плаву в любых обстоятельствах. В США психологи длительное время изучали разные виды психотерапии: гипноз, нейролингвистическое программирование, гештальттерапию, трансактный анализ — с целью выявить, какой метод психотерапии самый эффективный, и пришли к парадоксальному выводу: *дело не в методе*, а *в человеке*, применяющем метод, а точнее, *в его уверенности, напористости, умении воздействовать на людей*.

Уверенные в себе люди быстрее других добиваются успеха. Они энергичны, менее зависимы от обстоятельств, поскольку предпочитают формировать их сами.

Мать бывшего американского президента Билла Клинтона всегда говорила сыну: «Ты всегда прав». Именно вера в себя, в свои возможности и позволяет людям выигрывать конкурентную борьбу и добиваться успеха, становясь первыми.

Специалисты знают цену тренировки уверенного поведения. В свое время с бывшим премьером Великобритании Маргарет Тэтчер работала группа психологов, вырабатывая у нее модель уверенного поведения во время публичных выступлений и пресс-конференций, создавая ей образ «железной леди». Для серьезного бизнесмена столь же важ-

но производить впечатление уверенного в себе человека. А как по-другому? Кто пойдет за неуверенным в себе человеком? Кто согласится стать его партнером?

Практически во всех организациях сетевого маркетинга лидеры и специальные психологи буквально «внедряют в сознание» членов своей команды чувство уверенности, веры в себя и свой продукт. Только в таком состоянии можно эффективно продавать товар и вербовать новых членов команды. Никаких сомнений в себе и своем продукте! Иначе проиграешь. Как говорят лидеры «Гербалайфа», «нам за скромность не платят».

В наше время жесткой конкуренции в бизнесе одним из факторов успешной конкурентной борьбы является тренировка уверенного поведения. Подавляющее большинство фирм, занимающихся продажами, тренируют своих сотрудников, чтобы их поведение было уверенным. Уверенное поведение сотрудников фирмы не менее важно, чем профессиональное знание продукта и владение психологическими приемами продаж.

Большинство людей боятся ответственности и самостоятельности. Когда им предлагаешь открыть свое дело, они отвечают: «Нужно получать лицензию, регистрировать свой бизнес или фирму. А значит, общаться с чиновниками, налоговой инспекцией, бандитами, думать, где и как дать рекламу, где достать стартовый капитал, рисковать деньгами. Нет, слишком все это хлопотно, лучше останусь в государственной структуре или в частной фирме в качестве исполнителя, так спокойней». И, как правило, за спокойствие они расплачиваются тем, что ими вечно командуют другие, и низким заработком.

Что отличает людей, зарабатывающих большие деньги? Они самостоятельны, не боятся взять ответственность на себя, они готовы рисковать и идти напролом даже в одиночку. Миллионер Поль Гетто говорил: «Практически единственный способ заработать действительно большие деньги — это открыть свое дело. Вы никогда не получите много, работая на кого-то. Найдите «свою нишу», выпускайте товар, который нужен людям, но который они не могут купить или достают с большим трудом».

Динамит сомнений нам нужен для того, чтобы взорвать предрассудки прошлого, а цемент уверенности — для того, чтобы построить здание нашего будущего.

Отсутствие уверенности лишает человека внутренней силы, ухудшает его жизненные позиции, слабые редко добиваются успеха, поскольку их постоянно мучают сомнения. Неуверенные в себе люди не способны проанализировать сложную ситуацию, принять ответственное решение. Их не воспринимают как серьезных партнеров в бизне-

се. Их отличительный признак — постоянное недовольство жизнью, дурное настроение. Им неведомо такое понятие, как сила духа.

Чем меньшей уверенностью обладают люди, чем меньше они способны мыслить и действовать, тем быстрее они теряют голову. Неслучайно во всех устойчивых культурах такое значение придается приведению человека в состояние уверенности.

Индийские йоги работают с океаном мудрости, чтобы стать уверенными. Шаманы северных и южных народов работают с животной силой (когда шаман во время своих путешествий в иных мирах находит свою животную силу в образе животного). У них есть такое заклинание: «Я — весь мир, а весь мир — я». Ниндзя для укрепления внутренней силы используют мантры (специальные звукосочетания, аналогичные молитвам по степени воздействия, которые настраивают душу) и мудры (особые положения пальцев рук, символизирующие концентрацию силы и обретения сверхвозможностей).

От состояния внутренней силы до единения со Вселенной — вот масштабы уверенности!

По тому, как улыбается человек — тяжело или легко, — всегда можно определить его настроение. В буддизме есть прием, позволяющий автоматически исправить настроение и вселить уверенность. «Закройте глаза и представьте себе маленького живого улыбающегося Будду. Сделайте глубокий вдох, на выдохе — улыбнитесь ответно Будде. Вдох, на выдохе — улыбка. И так несколько раз до закрепления навыка, до автоматизма. Добейтесь того, чтобы ваши глаза тоже освещались улыбкой.»

Уверенные люди всегда выступают в роли лидера — деятельного, активного, способного на риск. Неуверенные, как правило, играют роль жертвы.

Как известно, все познается в сравнении.

Что дает человеку состояние уверенности? Отметим главные моменты:

1) он лучше чувствует себя, реже болеет;
2) ему легче общаться с людьми, влиять на них;
3) он чаще добивается успеха;
4) реже испытывает стресс и легче воспринимает психотравмирующую информацию;
5) свободнее держится во время публичных выступлений и презентаций;
6) легче управляет, руководит людьми;
7) успешнее продает товар, убеждает клиента;
8) эффективнее проводит деловые переговоры;
9) не боится спорить, отстаивать свою точку зрения;
10) ему нравится новизна.

Как развить в себе внутреннее состояние уверенности? Прежде всего необходимо подобрать несколько аналогов уверенного состояния в прошлом, а также найти для себя эталоны уверенного поведения у окружающих вас людей.

Как певцу ставят голос, музыканту — руку, так и уверенность тоже «ставится» человеку в раннем возрасте. Если родители, учителя поддерживают в ребенке чувство собственной значимости, ориентируют его на достижение успеха, хвалят, создают ситуации, в которых он ощущает себя героем, то шансы вырасти в уверенного человека у такого ребенка, несомненно, велики. Он начинает понимать, что мир управляем и на него можно воздействовать. Способствуют обретению уверенности занятия спортом. Значительно повышает уровень уверенности профессионализм в той или иной сфере деятельности. В любом случае человек должен чувствовать, что он умеет что-то делать лучше других. Позитивный опыт укрепляет веру в себя, в свои силы.

К сожалению, в нашей стране долгое время культивировалась неуверенность. Оно и понятно: слабыми легче управлять, проще манипулировать. Кому из нас не доводилось слышать нечто в таком роде: «Будь скромным. Будь послушным. Не высовывайся, выскочка — это дурной человек. Прислушивайся к мнению большинства». И так далее. Знакомо? И человек скромничает, осторожничает, пассивничает, винит себя ни за что ни про что лишь потому, что кто-то поощрил его чувство вины, и даже зачастую не догадывается, что на самом деле он имеет стойкий комплекс неуверенности. Он помнит себя жертвой, трусом и не помнит сильным, героем. И это самое опасное!

Есть и другая проблема: неуверенные люди не имеют четкого эталона уверенности вне себя. «Как здорово он выглядит, какой он уверенный, я тоже хочу быть таким». Как эталон уверенности могут быть герои фильмов, книг или люди из вашего окружения. Представьте их и опишите, как они выглядят, как общаются с другими, как чувствуют и ведут себя. Найдите минимум трех таких людей.

Осознание собственной неуверенности — первый шаг на пути к успеху. Подумайте, как проявляется ваша неуверенность? Когда? При каких обстоятельствах? С какими людьми вы чувствуете себя ущербным и почему? Имеет смысл послушать свой внутренний голос, комментирующий ваше поведение, ваши неудачи и успехи. Постарайтесь разобраться, чей это голос: действительно ваш или чей-то чужой, может быть, человека, который когда-то подверг сомнению или критике ваши способности, вашу силу. Чей же это голос? Кто спроецировал на вас собственную несостоятельность? Может, это голос вашей нерешительной матери, или разнесчастной учительницы, или старшего брата-пессимиста? Поменяйте чужие голоса на голоса

поддержки: вспомните — кто-то же вас хвалил иногда, хоть один человек, но верил в вас когда-то. А были ли у вас когда-либо хоть проблески уверенности.

Настойчивость (напористость). Знакомые, которых можно причислить к категории удачливых людей, признаются в том, что им зачастую приходят в голову такие мысли: «Я устал», «Сделаю это позже», «Я боюсь», «Не хочу этого делать». Однако относятся они к таким проявлениям собственной слабости, как к чему-то малозначительному, стараются пропустить их мимо себя, не заметить, отмести. Таким образом, вместо того чтобы поддаваться на провокационные негативные внутренние диалоги, они концентрируют внимание и усилия на поставленных целях и задачах.

Можем вас заверить: есть возможность добиться успеха, не зацикливаясь на проблемах. Причем все происходит естественным путем, практически без усилий, и это оказывается более эффективным и действенным методом, нежели следование призыву «бороться с проблемами засучив рукава».

Спокойствие и выдержка, создание благоприятных условий для процесса реабилитации. Если у вас плохое настроение, постарайтесь не принимать важных решений. Не принуждайте себя работать над разрешением проблем. Помните, что в плохом настроении ваши мудрость и здравый смысл не могут проявить себя в полную силу.

Поборите в себе искушение переживать по поводу своего настроения. Настроению свойственно меняться, и вы не исключение в этом смысле. Просто осознайте, что вы находитесь под влиянием настроения, и ваш энтузиазм заметно возрастет.

Не суетитесь. Спокойствие еще не гарант успеха, однако в спокойном и уравновешенном состоянии вам легче распознать перспективу, которая открывается перед вами.

Держите свои заботы при себе, заставьте людей поверить, что у вас все идет отлично.

Если хотите чего-то добиться, не тратьте время впустую, подсчитывая успехи других. Гораздо лучше жить самому, чем забивать голову жизнью окружающих.

Упорство (стойкость). Хладнокровие создает эмоциональную свободу. Оно подразумевает жесткую деловую хватку, но спокойное отношение к результату. Чрезмерная обеспокоенность, наоборот, нервирует, поскольку в сознании постоянно мелькает мысль: «Что, если я проиграю? Что, если дело не выгорит? Что, если меня не поймут? Что, если...» Ваша убежденность в том, что все должно получиться в точности так, как задумано, без каких бы то ни было откло-

нений, сама по себе является жесточайшим моральным прессингом. Ваша мысль и усилия должны быть нацелены на успех.

Анализ результатов изучения внутреннего состояния людей, зарабатывающих большие деньги, показал, что психологически они более устойчивы, чем другие. Они легче переносят неприятности, лучше контролируют эмоции и поэтому в экстремальных ситуациях способны поддержать и мобилизовать членов своей команды. Но как добиться внутренней стойкости и психологической защищенности? Психологически устойчивые люди воспринимают любой кризис как прорыв к новым возможностям. И неважно, что это — увольнение с работы, крах собственного бизнеса, развод или финансовый кризис в масштабах целой страны. Бытие в данном случае определяет их сознание. Резкое изменение качества жизни, изменение внешних условий заставляют таких людей быстрее принять новое. Не зря говорится на Руси, что пока гром не грянет — мужик не перекрестится.

Внутренний кризис в связи с резким ухудшением ситуации имеет, как правило, несколько этапов. В зависимости от скорости их прохождения люди раньше или позже выходят на новый уровень качества жизни. Последовательность обычно такова.

Беспомощность (растерянность). Вас обманули, предали, бросили, подвели... Мир рухнул. Вы еще не до конца верите в это, вам все кажется просто дурным сном (так говорят многие, попавшие в кризис). Постарайтесь посмотреть на вещи со стороны, как будто ваш друг смотрит на ваши проблемы. Постарайтесь понять, осмыслить ситуацию. Что вы посоветовали бы в этой ситуации своему другу?

Неприятие, злоба. Поиски виновного только отнимают время. Это чаще всего взгляд назад, а не анализ конкретной ситуации, что непродуктивно. За этим могут последовать только обида, раздражение, злоба.

Открытая неприязнь (агрессия). В состоянии агрессии человек только «выпускает пар». Агрессия редко выводит на положительный результат, чаще человек попадает в еще более трудное положение. Люди, проходившие кризисы, знают, что на этом этапе хорошо помогают физические упражнения, каратэ, бокс, борьба, бег, плавание, танцы. Даже банальный ремонт в квартире, стирка, ремонт автомашины великолепно отвлекают и снимают психологическое напряжение. Кстати, проясняется и голова.

Апатия (безразличие). В этом состоянии человек готов на все махнуть рукой, мол, пропади все пропадом, гори оно все синим пламенем! А что спасает в таких случаях вас? Надо перейти на новый этап.

Примирение с ситуацией. Некоторые в таких случаях говорят: «Это жизнь. Се ля ви. И ничего с этим не поделаешь». Другие вспо-

минают народную мудрость: «От сумы и от тюрьмы не зарекайся». Третьи бравируют: «А нам все равно!» Четвертые рассуждают здраво и мыслят перспективно: «Все проходит, и это тоже пройдет». Помните, ведь именно эти слова были написаны на кольце царя Соломона.

Если же умные слова не производят на вас должного впечатления, послушайте легкую, оптимистичную музыку. На этой стадии помогает и длительный сон. Во сне наше подсознание способно адаптировать психику к новой ситуации. Помогает чтение биографий замечательных людей, особенно разделов, посвященных преодолению психологических кризисов, испытаний, стойкости в борьбе с препятствиями.

Приспособление. Человек начинает наконец задавать себе вопросы: что делать? с чего начать? Чтобы легче и быстрее пройти этот этап, не поддаться искушению сомнениями, представьте себе, что вы — гибкий резиновый шланг, который невозможно сломать. Шланг может принять любую форму. Посмотрите, как поступают дети: если у них сломаются коньки, они пересаживаются на санки, но с улицы не уходят, не дозовешься. С таких простых действий и начинается выработка стойкости. Не жалейте себя, почувствуйте, что вы старший брат или отец вашего внутреннего ребенка (в каждом из нас живет ребенок, именно он волнуется, тревожится, чувствует себя одиноким, несчастным), успокойте его, посоветуйте ему, как правильно себя вести, поддержите его как большой, сильный и умный человек.

Возобновление (возрождение). Многим людям на этом этапе помогают музыка и песни соответствующего содержания, например: «Еще не вечер, еще не вечер...», «Не стоит прогибаться под изменчивый мир», «Плот».

Поверьте, вы стоите того, чтобы победить, вы способны стать сильным, не зря же вы пришли в этот мир. Люди не любят слабых. Докажите, что вы сильнее, чем о вас думают.

Этот этап и знаменует собой окончательное преодоление кризиса.

Каждый этап кризиса, как вы видите, можно диагностировать. Проще всего это сделать, например, проанализировав, какая песня вам сейчас трогает душу, что вы готовы слушать изо дня в день или несколько часов подряд. Некоторые люди застревают на каком-то этапе надолго, порой на всю жизнь. Другие быстро перестраиваются и начинают жить по-новому. Техника «Колесо фортуны», которую мы используем на наших семинарах, позволяет человеку быстро пройти все фазы кризиса и выйти на уровень успеха.

Примерьте к себе три разные роли: оптимиста, пессимиста и человека, внезапно проигравшего крупную ставку. Итак...

Вы оптимист, романтик, вы нацелены на успех. Весь мир вы воспринимаете в радужном свете. Какие эмоции вы испытываете? Какие мысли приходят вам в голову? Каким вы видите свое будущее?

Теперь представьте, что вы в какой-то момент оказались в проигрыше. Вас постигла временная неудача. Задайте себе те же вопросы.

И, наконец, представьте, что вы попали в полосу неудач. Все валится из рук. Просыпаетесь утром: у вас под глазом синяк, сквозь рваные трусы проглядывает болячка, денег нет даже на еду котенку. В отчаянии вы звоните старому другу и узнаете, что он недавно переехал.

Состояние полного отчаяния зачастую приводит людей к мысли о необходимости резко изменить свою жизнь. В человеке пробуждается некая свежая сила, он начинает действовать. Отчаяние дает людям энергию, дает силы изменить жизнь и добиться успеха. Не случайно говорят, что в школе крепких тумаков обучение проходит быстрее.

Вот рассказ одного моего соседа. Он уехал в Германию и жил там на социальное пособие. Знакомые предложили ему заняться сетевым маркетингом. Ничего путного из этого не вышло, он окончательно прогорел и стал работать мусорщиком на улице. Бывшие клиенты, узнавая его, подшучивали: «Уборка мусора оказалась более прибыльной?»

Через некоторое время, собрав денег, он стал продавать аудиокассеты с русской музыкой для эмигрантов из России. Заработав на этом более крупные деньги, он вложил их в новый бизнес, создал свою сеть и активно продает золото. Вспоминая прошлое, он говорит: «Нельзя себя жалеть — это первое. Второе — надо иметь мощное желание что-то изменить в жизни. Я хотел доказать людям, которые видели, как я таскаю мусорные баки, что я стою большего. Третье — надо разозлиться на себя и на жизнь. Только тогда можно выиграть у судьбы в рулетку».

Почему люди ломаются? Да лишь потому, что их внутренний стержень, центр их истинного «я» составляют ценности, которые легко потерять: финансы, работа, дом, круг общения, здоровье, любимый человек.

А что же всегда держит человека на плаву? Его ценностные ориентации или жизненные устои, принципы. От этого и зависит ваша психологическая устойчивость, жизненная стойкость. Ваши принципы у вас отнять никто не может.

У каждого человека свои принципы. Например, заниматься тем, чем хочешь; быть свободным; не пасовать перед трудностями; доброжелательно относиться к миру; жить в свое удовольствие.

Но уж так заведено природой — человек меняется на протяжении жизни, меняются и его ценностные ориентации. Победители становятся другими сами, остальных меняет жизнь. Не бойтесь отойти от

привычных стереотипов. Принципы не догма, их по собственному желанию можно и корректировать, и менять. Мы не в силах изменить прошлое, но способны повлиять на свое будущее. Приучая себя к нормальному восприятию всего нового, мы избавляемся от страха перед будущим. Более того, видим себя в будущем фаворитами судьбы. Воспользуйтесь преимуществами такого подхода к жизни.

Типы неидеальных людей. Хорошо ли руководить идеальными подчиненными? Странный вопрос, скажете вы? Конечно, вы правы — идеальный подчиненный столь же редок, как кит-альбинос. Но так ли уж это плохо? Представьте себе, как было бы скучно, если бы вас на работе окружали безупречно выдрессированные выпускники школ бизнеса или экономических факультетов российских вузов, способные квалифицированно решить любую задачу, но наделенные вместо сердца миникомпьютером. Что может быть скучнее, чем работать в организации, где руководители и подчиненные никогда не ошибаются, где все делается в срок и точно по инструкции. Как тут не пожалеть о «добрых старых временах», когда через день объявлялся аврал и за последнюю неделю каждого квартала можно было сделать больше, чем за два месяца.

К счастью, мы не видим никаких угрожающих признаков наступления такой утопической стадии управления, как ни стараются приблизить ее ученые-идеалисты. Мы стойко боремся за остатки своей безалаберности как за последний оплот человечности в бездушном мире организации. И в первых рядах этого сопротивления идут те несгибаемые индивидуумы, те неидеальные работники, пытаться переучить которых — пустая трата времени.

Безумный (одержимый). Одержимый на работе человек — это человек, для которого дело — что-то вроде наркотика, щедрый источник наслаждения, порождаемого сладостным сознанием того, что он незаменим, необходим днем и ночью. Он предпочитает проводить вечера над балансовыми таблицами, а не в кресле концертного зала. Бесполезно называть ему имена композиторов — они вызовут у него ассоциации лишь с названиями компаний-смежников. Все, что выходит за рамки работы, ему просто неинтересно, а написать докладную легче и занимательнее, чем письмо жене.

Одержимый овладел до тонкости своей работой и способен строчить доклады, как швейная машинка. Органически неспособный делегированию своих обязанностей, он продирается через работу как кочевник через барханы, вызывая у окружающих ужас своим упорством. В отличие от кочевника он даже не стремится передохнуть в попавшемся на пути «оазисе». Некоторые из наиболее закоренелых даже обед приносят из дома и съедают его, не сходя с рабочего места и по

возможности не отрываясь от дел. Дай такому работнику простыню цифр, гору папок, и он, полный счастья, с головой уйдет в расчеты.

Позвольте — можно было бы тут же заметить, — да это же настоящий идеальный работник. Увы, не надо спешить с выводами. Такой работник, своего рода канцелярский верблюд, набравший в свои горбы массу цифр, фактов и инструкций, которые пригибают его к земле и заставляют следовать одной и той же, проторенной дорогой. Ему некогда поднять голову, чтобы оглядеться, он остается слеп и глух ко всем переменам в окружающем мире. Поэтому, обнаружив такого фанатика среди ваших подчиненных, не вздумайте поручать ему новое дело — толку не будет. Лучше пусть он делает то, к чему привык, а вы приглядывайте, чтобы он не надорвался при этом.

Паникер. Главный признак паникера — безудержный страх перед принятием самостоятельных решений. Необходимость сделать выбор буквально парализует его. Положение усугубляется тем, что обычно паникер весьма неглуп и изобретателен, его изощренный ум без труда генерирует множество вариантов решения, но выбрать лучший из них он просто не в силах. И тут уж бесполезно требовать от него более активных действий, потому что чем больше вы на него давите, тем нерешительнее он становится.

Паникера вы без труда застанете на всевозможных совещаниях, где он собирает вокруг себя любителей поболтать. Совещания — его родная стихия. Здесь он легко выигрывает единоборство с самым строгим и деловым председателем, убеждая всех присутствующих, что принять безошибочное решение невозможно. Поэтому лучший способ избежать разлагающего воздействия паникера на совещании — предложить ему быть председателем. А вы помните, что на это он органически неспособен: ведь председатель должен сформулировать окончательное решение. Любимое резюме паникера «В связи с вышеизложенным рассматриваемая проблема требует дополнительного глубокого и всестороннего изучения».

Одна мысль, что такой работник может оказаться на руководящей должности, приводит в ужас. Но есть у него одно важное достоинство: паникер обычно куда более дальновиден, чем большинство сотрудников, и лучше других видит ловушки во внешне безопасных ситуациях. Поэтому максимальную пользу вы от него получите, если используете его в качестве своеобразного «миноискателя», а точнее, «подвохоискателя».

Пугач. Это полная противоположность паникеру: по каждому вопросу у него есть свое мнение, и хотя реальной пользы вы от него не получите, шуму он наделает много. Этим он и похож на детский

пистолетик-пугач. Дипломатичности и гибкости у пугача, как у атакующего африканского носорога. Любые аргументы для него пустое сотрясение воздуха. Прав тот, у кого сильнее голосовые связки. Он уверен, что любое решение лучше, чем задержка из-за поиска лучшего решения.

Никого не слушая, пугач без колебаний берется за самые трудные дела и, как правило, с треском проваливает их, оказываясь в дураках. Органически не способный к восприятию нюансов, он видит все только в белом и черном цвете, чем очень напоминает героев вестернов, которые сначала стреляли, а потом уж начинали разбираться, стоило ли это делать. Его методы убеждения прямолинейны и грубы, а при малейшем возражении он взрывается и теряет контроль над собой.

При всей своей свирепости пугач легковесен, и ему редко удается навязать свою волю другим, кроме тех случаев, конечно, когда он волей обстоятельств и связей вознесен на руководящую должность. Пугач обычно вызывает сильное недовольство окружающих своим поведением и идеями, которые не только не способствуют разрешению старых проблем, но и порождают новые трудности. Поэтому примите добрый совет: если вы хотите, чтобы ваше предложение было принято, постарайтесь, чтобы пугач был в лагере ваших противников, а не союзников.

Пацифист. По своему складу обычно он относится к группе скептиков, не обладающих твердыми убеждениями. Больше всего он хочет, чтобы его оставили в покое и дали мирно дожить до пенсии. Повидав на своем веку немало взлетов и падений со служебной лестницы, сам он вовсе не стремится карабкаться по ее ступенькам и всячески старается сохранить статус-кво.

Свято веря, что ничто на свете, а уж тем более дела служебные, не стоят его внимания и интереса, он всячески сторонится энтузиастов и рьяных служак, в которых видит лишь угрозу своему благополучию. Главный принцип пацифиста: «Не будите спящих собак!», и он делает все, чтобы практически реализовать его в служебной деятельности. Упадническая философия и инертность работника такого типа общеизвестны. И если он является руководителем, то в его подразделении так же весело, как в морге. Эта мертвенная атмосфера гнетет подчиненных, которые нередко реагируют на нее, подавая заявления об уходе. Пацифист подписывает эти заявления с готовностью: ведь его волнуют не интересы дела, а собственный покой, который могут нарушить склоки и недовольство подчиненных, не удовлетворенных своей работой.

Как ни странно, несмотря на всю беспринципность пацифиста, его нередко считают «истинно зрелым работником» и «человеком государственного ума», так как он крайне редко ввязывается в какие-либо служебные баталии. Впрочем, может быть, именно в этой нейтральной серости и кроется секрет того, как пацифисту все время удается удержаться на поверхности. Ведь он не представляет опасности ни для одной из противоборствующих сторон, а потому его и оставляют в покое. Как и одержимому, ему нельзя поручать новую сферу деятельности или пытаться стимулировать возможностью дальнейшей карьеры.

Отшельник. Этот тип неидеального работника, во многом схожий с одержимым, особенно часто встречается в научных учреждениях. Отшельник обычно настолько поглощен своей работой, что не находит времени даже на контакты с окружающими. Если его загоняют на совещание, он выслушивает выступления с плохо скрытым нетерпением, напоминая в эти минуты охотничью собаку, которую в разгар охоты зачем-то взяли на поводок. Когда же ему самому приходится выходить на трибуну, он делает это с таким раздражением, что даже не считает нужным потрудиться сформулировать свои мысли понятнее для аудитории. Ему нет никакого дела до того, что многие считают его странным: отшельник считает их просто дилетантами, общением с которыми ему незачем себя утруждать. Высокомерие отталкивает людей от отшельника, он не пользуется любовью ни начальника, ни коллег. Единственное, что спасает его от отторжения организмом компании, — бесспорные деловые качества. Многие его предложения воплощаются в жизнь. Постепенно такой работник приобретает репутацию способного чудака, к служебному поведению которого нечего и пытаться применять обычные мерки.

Следует заметить, что отшельник вовсе не забывает о необходимости укрепить свои тылы, как это может показаться на первый взгляд. Попробуйте покопаться в его связях, и вы наверняка обнаружите начальственное ухо, которое весьма охотно внемлет речам отшельника. Чувствуя за собой поддержку со стороны руководства, он без труда справляется с кознями врагов.

Совмещая в себе одновременно качества мудреца, проповедника и балованного ребенка, отшельник живет как редкое животное в заповеднике, не опасаясь ни когтей бюрократических хищников, ни пули завистника-браконьера. Вокруг своей работы он любит создавать атмосферу таинственности, порождая уверенность у окружающих, что именно на него возлагается подготовка решения самых сложных проблем. Если отшельник попадает на руководящую должность, то его

подчиненным не позавидуешь. Начальник требует полной лояльности и беспрекословного подчинения, порядок наводит железной рукой.

Дилетант. Пустозвон и фат, дилетант схож с отшельником в том, что он обязательно связан с кем-то из высокого начальства. Однако секрет его живучести следует искать не в особых деловых способностях, а в умении цепко ухватиться за благоприятное стечение обстоятельств или за выгодную женитьбу. Как известно, из всех качеств, необходимых для успешной карьеры, умение жениться на дочке большого босса — самое ценное.

Щедро одаренный очарованием, не обделенный при раздаче мозговых извилин, дилетант подбирает себе работу придирчивее, чем самый изощренный гурман блюда в дорогом ресторане. Утомленный необходимостью вникать в детали порученной ему работы и неспособный к нововведениям, он вскоре превращается в своеобразный канцелярский айсберг, встреча с которым грозит вам катастрофической потерей времени на пустую болтовню, в которой дилетант — настоящий мастер.

Единственный путь хоть немного нейтрализовать вредное влияние дилетанта на окружающих и даже получить от него какую-нибудь пользу — сделать его ответственным за прием важных гостей. В роли «спецпортье» дилетант неподражаем: никто лучше него не умеет встретить гостей на аэродроме, разместить их в гостинице, организовать банкет и развлечения. В этой работе он находит истинное призвание, освобождает вам время для настоящих дел и заодно перестает оказывать расхолаживающее влияние на других сотрудников, поскольку его изящная фигура все реже мелькает в коридорах служебных помещений.

Столь разные по характеру, все неидеальные работники обладают одним общим качеством — они даже и не подозревают о своей неидеальности. Каждый из них живет в своеобразной крепости, из стен которой давно изгнаны любые сомнения в правильности своего поведения и в уровне деловых качеств. Разрушить оборонительные валы их самоуверенности почти невозможно, но если вам по работе придется столкнуться с таким неидеальным сотрудником, то вспомните нашу классификацию и проникнитесь уверенностью: правы вы.

Так как этика ведения бизнеса и поведение работника в процессе труда являются неотъемлемой частью управления персоналом, то остановимся немного на этом.

С точки зрения юриспруденции и этики любое поведение фирмы и личности в бизнесе может быть охарактеризовано согласно матрице:

	ЭТИЧНОЕ	НЕЭТИЧНОЕ
ЗАКОННОЕ	Этичное, законное (1)	Неэтичное, законное (2)
НЕЗАКОННОЕ	Этичное, незаконное (3)	Неэтичное, незаконное(4)

где, например:

(1) — любая деятельность фирмы, не противоречащая законам государства и этическим нормам, принятым в обществе; любое поведение работника в коллективе, не противоречащее принятым в нем нормам морали, человеческим ценностям;

(2) — деловые отношения со странами, отвергнутыми мировым сообществом по политическим соображениям; грубое, резкое, только игровое (интриганство) поведение любого члена коллектива;

(3) — любая деятельность фирмы, у которой этична цель, но средства ее достижения незаконны; поведение руководства или сотрудников, направленное на дискриминацию и ущемление прав сотрудников или руководства, но безукоризненное по форме, т.е. внимательное и вежливое;

(4) — полностью неправильное поведение, не принимаемое коллективом и обществом, ведущее к юридическим санкциям, увольнению или обструкции (психологическому отторжению группой или коллективом).

Следует иметь в виду, что незаконные действия всегда неэтичны. Но законные рассматриваются с точки зрения этики, в зависимости от целей и системы личных ценностей. Самые глубокие конфликты существуют между ценностями разных людей или групп, между методами достижения одной и той же цели.

Этические проблемы в бизнесе могут быть причиной конфликтов или по меньшей мере вероятности конфликтов, что влияет на экономические показатели фирмы, измеряемые доходами, издержками и прибылью, а также на показатели социальной ответственности, выражающиеся в обязательствах по отношению к коллективу и обществу. Нарушения этики в разной степени присущи практически всем работникам в коллективе. Поэтому определение уровня возможной этичности действий фирмы и ее коллектива целесообразно начинать с рассмотрения ценностей, определяющих этические нормы человека. Они всегда ранжированы по важности, качеству или признанию чего-либо благом или злом. Подобно другим индивидуальным характеристикам ценности приобретаются посредством обучения и могут развиваться и видоизменяться в течение всей жизни.

В России (особенно задолго до революции) отношение к этике ведения дел и поведения было трепетное. Познакомьтесь с поучениями сыновьям Владимира Мономаха (в изложении):

«...Прежде всего, Бога ради и души своей, страх имейте Божий в сердце своем и милостыню подавайте нескудную, это ведь начало всякого добра. Имейте душу чистую и непорочную, тело худое, беседу короткую и соблюдайте слова Господние: «Есть и пить без шума великого, при старых молчать, премудрых слушать, старшим покоряться, с равными и младшими любовь иметь, без лукавства беседуя, а побольше разуметь; не свирепствовать словом, не хулить в беседе, не смеяться много, стыдиться старших, с нелепыми женщинами не беседовать, глаза держать книзу, а душу ввысь, избегать суеты; не склоняться учить увлекающихся властью; ни во что ставить всеобщий почет. Если кто из вас может другим принести пользу, от Бога на воздаяние пусть надеется и вечных благ насладится.

...Поистине, дети мои, разумейте, что человеколюбец Бог милостив и премилостив. Мы, люди, грешны и смертны, и если кто нам сотворит зло, то мы хотим его поглотить и поскорее пролить его кровь, а Господь наш, владея и жизнью и смертью, согрешения наши превыше голов наших терпит всю нашу жизнь. Как отец, чадо свое любя, бьет его и опять привлекает к себе, так же и Господь наш показал нам победу над врагами, как тремя делами добрыми избавляться от них и побеждать их: покаянием, слезами и милостынею...

Всего же больше убогих не забывайте, но, сколько можете, по силе, кормите и подавайте милостыню сироте, и вдовицу оправдывайте сами, а не позволяйте сильным губить человека. Ни правого, ни виновного не убивайте и не повелевайте убить его, если и будет повинен в смерти, но не губите никакой христианской души. Старых чтите как отца, а молодых как братьев. В дому своем не ленитесь, но за всем смотрите; не полагайтесь на отрока, чтобы не посмеялись гости ваши ни над домом вашим, ни над обедом вашим...

Лжи остерегайтесь, и пьянства, и блуда, от того ведь душа погибает и тело. Куда бы вы ни шли походом по своим землям, не давайте отрокам, ни своим, ни чужим, причинять вреда ни жилищам, ни посевам, чтобы не стали проклинать вас. Куда пойдете и где остановитесь, напоите и накормите нищего и странника. И более же всего чтите гостя, откуда бы он к вам ни пришел, простолюдин ли, или знатный, или посол; если не можете почтить его дарами, то почтите пищей и питьем, ибо они по пути прославят человека по всем землям или добрым, или злым. Больного проведайте, покойника проводите, ибо все мы смертны. Жену свою любите, но не давайте ей власти над собой. А вот вам и основа всему: страх Божий имейте превыше всего.

Не забывайте того хорошего, что вы умеете, а чего не умеете, тому учитесь — как отец мой, дома сидя, научился пяти языкам, отсюда ведь честь от других стран. Леность ведь всему мать: что кто умеет, то забудет, а чего не умеет, тому не учится. Добро же творя, не ленитесь ни на что хорошее — пусть не застанет вас солнце в постели...»

1.5. ТАЙНА ЛЮБВИ И СУБЛИМАЦИИ

Энергия влюбленных и творчество. При словах «человек любящий» многие из нас представляют себе влюбленного мужчину или женщину. Это не случайно: в семантике слов «любовь — секс» особо значимой и эмоционально окрашенной для человека выступает смысловая доминанта сильных чувств между представителями разных полов. В советский период в образовательной практике и научных исследованиях рассмотрение понятий «культура» и «любовь» пересекалось в основном при изучении семейных отношений, все ассоциировалось в тот период с узко понятой политической практикой, пропагандистской и воспитательной работой партии. В последние годы в отечественной литературе любовь рассматривается как сексуально-эротическое и телесно-чувственное явление культуры. В древней мифологии и поэзии любовь выступала космической силой, наподобие силы тяготения.

Направьте свою сексуальную энергию в творческое русло и с ее помощью вы придете к процветанию. Сумейте понять, как женщина может помочь мужчине в достижении успеха. Используйте все выгоды этой древней истины.

Сексуальные чувства вызывают к жизни некое состояние сознания. Именно поэтому физическая сторона секса оказывает существенное влияние на сознание. Из-за полного невежества в области секса большинство людей путают его с влечением плоти.

В сексуальных чувствах запрограммировано:

продолжение рода человеческого;

сохранение здоровья (в качестве терапевтического средства, которому нет равных);

преобразование посредственности в одаренность через сублимацию.

Объяснить механизм сублимации очень просто. Начнем с того, что сознание от мыслей предметных, материальных обращается к мыслям совершенно иной природы.

Из всех человеческих чувств сексуальное чувство наиболее могущественно. Движимый этим чувством, страстью, человек может развить в себе остроту воображения, смелость, силу воли, настойчивость и творческие способности, доселе ему неизвестные. Чувствен-

ное желание настолько сильно захватывает человека и подчиняет его себе, что он рискует репутацией или даже самой жизнью, не задумываясь над последствиями, лишь бы обладать желанной целью. Если обуздать это чувство и направить в нужное русло, то все атрибуты его божественной силы: воображение, смелость и прочие — сохраняют свою остроту и необычность. Организованные таким образом творческие способности можно использовать и в литературе, и в изобразительном искусстве, и в любой иной работе по призванию, не исключая работу по накапливанию состояния. Ведь предпринимательство — это тоже творчество, как и любое другое дело, которому мы отдаемся добровольно.

Конечно, преобразование сексуальной энергии в творческую требует некоторого напряжения воли, некоторого, что ли, опыта, но игра стоит свеч. Половое влечение дано нам от рождения, и нет ничего естественнее его. Поэтому его нельзя ни подавить в себе, ни уничтожить. Но сексуальная энергия постоянно ищет выхода, пробуждая в нас чувства, обогащающие и тело, и душу, и дух человека. И если не дать ей выхода посредством сублимации, она все равно материализуется и найдет его. Так, реку можно запрудить и какое-то время контролировать уровень воды, но все равно рано или поздно ей надо будет дать выход.

Движущая сила пола. Значение сексуального человека для культурной практики проявляется в том, что расширение его индивидуальных возможностей и усиление энергетики делают из него пассионария. Под этим термином Л.Н. Гумилев понимал человека, концентрирующего в себе с момента рождения некоторый избыток энергии на общем фоне более спокойных сограждан.

Если в какой-то исторический период происходит их концентрация, превышающая обычный уровень, то народ становится способным на многое: он может преодолеть разного рода трудности, выйти из кризиса, освоить новые земли и т.п. Все это будет сделано под влиянием небольшого числа влюбленных и сексуальных людей — пассионариев, которые, проявляя недюжинную энергию, волю, ум, бескорыстие, способны увлечь за собой основную часть населения.

Не правда ли, описывая качества, которые Л.Н. Гумилев приписывает пассионариям, мы перечислили многие из тех, которые отличают сексуального и влюбленного человека? Его понимание пассионарности прежде всего связывалось со способностью человека отдавать свою энергию на разрешение проблем выживания этноса, на войны с другими народами и т.п. Обо всем этом гораздо шире уже сказано в этой главе.

Влюбленные мужчина или женщина в полной мере могут отвечать этим требованиям, поскольку их чувства прежде всего направлены друг на друга. Но в той мере, в какой они, защищая свою любовь, способны на упорный труд на благо семьи и своего рода, даже на жертвенность ради общих целей, они являются пассионариями. Поистине удачливы во всем бывают те одаренные натуры, которые находят выход сексуальной энергии в творчестве, созидании. Научными исследованиями установлены весьма занимательные факты:

самых значительных результатов добиваются люди с высоко развитым сексуальным чувством, особенно если они владеют искусством сублимации;

люди, ставшие миллионерами или получившие широкую известность в области литературы, изобразительного искусства, архитектуры, а также промышленности (поскольку любое дело, как я уже говорил, это прежде всего творчество), так или иначе достигли высот под влиянием любви.

Выводы эти сделаны на основе тщательного изучения биографий очень многих успешных людей на протяжении более чем двухтысячелетней истории. И о какой бы яркой личности ни шла речь, будь это мужчина или женщина, их величайшие успехи почти всегда свидетельствуют о высоко развитом сексуальном чувстве.

Сексуальное чувство настолько сильно захватывает человека, это такая непреодолимая сила, что ей просто невозможно сопротивляться. Однако, используя силу этого чувства, его движущую энергию, вы сможете получить непрошеный дар сверхвозможностей, ощутить себя как бы суперменом и на волне этого чувства сделать много замечательного в жизни. Если вы сумеете постичь эту нехитрую истину, сами убедитесь в правильности утверждения, что тайна активной деятельности, творчества, предпринимательства и других достижений лежит в сфере сублимации.

Убейте в себе сексуальное чувство — и вы убьете основной источник ваших жизненных сил. Ясное подтверждение этому могут дать кастрированные животные. Свирепый бык после такой операции становится более кротким, чем самая миролюбивая корова. Сексуальные расстройства уничтожают в мужчине всякое желание бороться, жить, действовать, огонек в глазах его неминуемо гаснет.

Стимулы сознания. Ярко окрашенные сексуальным влечением отношения между полами обусловлены биологическими законами продолжения рода, которые присущи всему живому на земле. Сексуальное притяжение мужчины и женщины выдвигает на первый план их отношений телесно-чувственное начало. В этом случае процесс непосредственного взаимодействия, эмоциональных контактов с объ-

ектом любви доставляет человеку мгновения и периоды необычайного счастья. Поэтому он стремится эти периоды растянуть, сделать их наиболее частыми, а объект обожания возвысить, подчеркнуть в нем наиболее прекрасные качества, например женской телесной красоты и неотразимого очарования. Красота понимается как отблеск божественной благодати. Человеческое сознание откликается на стимулы, которые активизируют его, доводят до состояния высокого напряжения мысли, знакомого нам по словам «энтузиазм», «творческое воображение», «страстное желание». Лучше, охотнее всего сознание откликается на следующие стимулы:

- сексуальное желание, страсть;
- любовь;
- страстное желание славы, могущества, финансовых успехов, денег;
- музыка;
- дружба с людьми того же или противоположного пола;
- союз интеллектов, основанный на тесной дружбе двух или нескольких людей, объединенных светской или религиозной общностью;
- у преследуемых или преследовавшихся людей — общность вынесенных испытаний, коллективизм страдания;
- самовнушение;
- страх;
- алкоголь и наркотики.

Этот список по праву открывает сексуальное влечение, могущее эффективнее всего подстегнуть сознание, возбудить умственные способности и заставить действовать. Восемь из десяти стимулов естественны и конструктивны. Два — разрушительны. Список поможет вам лучше разобраться и сравнить основные источники, стимулирующие сознание. Как это ни покажется странным, сравнивая стимулы теоретически и на практике, вы убедитесь, что секс всегда стоит на первом месте. Это наиболее могущественная и оплодотворяющая ваш мозг сила. Это же и лучший стимул к действию.

Сублимация. Сублимация — это, попросту говоря, превращение сексуальной энергии в какую-нибудь другую. Это понятие введено в 1900 г. австрийским психиатром Зигмундом Фрейдом. По Фрейду сублимация — вид преобразования влечений (либидо), противоположный вытеснению, т.е. процесс преобразования и переключения энергии аффективных влечений на общественную деятельность и творчество. Множество достоверных данных говорит о том, что творческое воображение существует на самом деле. Их можно подтвердить, тщательно проанализировав жизнь и деятельность людей,

лидирующих в тех областях, в которых они работали, не получив сколько-нибудь широкого образования. Замечательным примером человека, который стал великим, обнаружил в себе творческие способности, является Авраам Линкольн. После встречи с Энн Ратлиндж он открыл их и стал использовать, ведь стимулом была любовь. Любовь всегда самый сильный источник, особенно когда речь идет об источнике гениальности.

История изобилует примерами неотразимого влияния женщин на великих людей. Один из таких исторических деятелей — Наполеон Бонапарт. Воодушевленный Жозефиной, он был непобедим. Когда же его рассудок (его «высший суд») внушил ему мысль отказаться от Жозефины, слава его стала клониться к закату. Его поражение и одинокая кончина на острове Святой Елены — прямой результат этого решения.

Только требования приличия не позволяют нам напомнить простым людям о тех богатых соотечественниках, которые поднялись наверх благодаря влиянию своих жен. Однако стоило им оступиться, теряя деньги и состояния, как они сразу же отказывались от своих постаревших подруг в пользу новых, более молодых, и дела шли на поправку. Со всей очевидностью можно утверждать, что Наполеон был не единственным, кто открыл для себя, насколько влияние любви могущественнее всех других истинных источников гениальности.

Сознание человека обязательно нуждается в стимуле! Самым мощным среди всех заслуживающих внимания стимулов является, конечно, секс. Эта движущая сила, если ее преобразовать и направить в нужное русло, способна поднять человека на такую высоту мысли, на которой он с легкостью справится с ежедневными «мелочами жизни», так донимавшими его «внизу».

Давайте освежим в памяти некоторые факты, известные нам из биографий великих людей. Вот имена некоторых из них, добившихся блестящих результатов в жизни. О каждом известно, что по природе своей это был очень сексуальный человек. Гений, окрылявший их, несомненно, сублимированная сексуальная энергия:

Джордж Вашингтон	Петр Первый
Наполеон Бонапарт	Александр Меньшиков
Уильям Шекспир	Григорий Потемкин
Авраам Линкольн	Александр Пушкин
Ральф Уолдо Эмерсон	Петр Столыпич
Роберт Бернс	Николай Некрасов
Энрико Карузо	Григорий Распутин
Томас Джефферсон	Марк Захаров

Элберт Губберт	Александр Гомельский
Элберт Х. Гэри	Сергей Михалков
Чарли Чаплин	Леонид Брежнев

Вы можете дополнить этот список сами, если достаточно начитаны и знаете биографии знаменитых людей. Но вряд ли вам удастся найти хотя бы одного человека во всей истории человечества, *который добился бы величайших достижений в любой области и не был бы движим при этом чувством любви, не обладал бы сексуальной энергией.*

Если же вы не доверяете истории на том основании, что ничего нельзя проверить, составьте список преуспевающих людей, которых вы прекрасно знаете, и попробуйте найти среди них хотя бы одного импотента. Уверен, вы его не найдете.

Сексуальная энергия — творческая сила гениальных личностей. Никогда не было, нет и не будет великого художника, архитектора, миллионера импотента.

Но это не значит, что высокосексуальные люди обязательно люди выдающиеся. Гениями становятся только те из них, кто так стимулирует свое сознание, что оно обращается к силам, доступным человеку только благодаря творческому воображению. Главным из всех стимулов, которые могут быть выработаны для такого «подъема», была и остается сексуальная энергия. Простого обладания этой энергией недостаточно, чтобы воспитать в себе гения. Энергия любви должна быть преобразована в иную энергию, иной вид желания или в поступки прежде, чем человек поднимется до уровня гения.

Однако большинство людей, не понимая этой великой силы или злоупотребляя ею, опускаются до состояния животного. И что уж тут говорить о гениальности!

Пустая трата энергии. Анализируя деятельность человека, можно обнаружить, что редко кто добивался выдающихся успехов в возрасте до 40 лет. Чаще всего человеку уже под 50 лет, когда он достигает пика своих возможностей. Этот факт так сильно удивил нас, что захотелось разобраться, в чем же дело.

Мы выяснили: основная причина заключается в том, что большинство людей, не достигших 40—50 лет, расточают свою энергию, злоупотребляя физическим выражением сексуального чувства. Многие из них никогда не поймут, что сексуальную энергию можно и нужно использовать по-другому и эти возможности столь привлекательны, что перед ними меркнет простое физическое удовольствие. Большинство людей осознает это слишком поздно, потратив много лет, и как раз таких, когда сексуальная энергия находится в высшей точке. Но все-таки и они добиваются значительных успехов.

Впрочем, многие люди, даже преодолев рубеж 40 лет, продолжают растрачивать бездарно свою сексуальную энергию, которую можно было бы использовать в лучших целях. Таким образом, тончайшая и наиболее могущественная энергия тратится попусту. Не зря же говорят: «Что посеешь, то и пожнешь».

Из всех человеческих чувств и эмоций сексуальная энергия — самая сильная и возбуждающая человека, и именно поэтому чувственное влечение, желание, страсть, преобразованные и направленные в нужное русло, могут помочь в достижении наибольших результатов.

Секс и торговля. Интересный опыт: руководитель, направляющий усилия более чем 30 тыс. продавцов, сделал потрясающее заключение, что наиболее успешными дельцами оказываются люди с повышенной сексуальностью. Объяснить это совсем нетрудно. Фактор личности, часто называемый привлекательностью или притягательностью, нечто иное, как сексуальная энергия. Высокосексуальные, чувственные люди обычно очень привлекательны, они выделяются из всех остальных. Тот, кто реализует эту чудодейственную силу и может развить и усовершенствовать ее, будет обладать огромным преимуществом перед другими людьми! Эта энергия сообщается тем, с кем вы имеете дело, с помощью следующих средств:

- *рукопожатие*. Прикосновение рук мгновенно показывает наличие притягательности или ее отсутствие;
- *голос*. Притягательность, или сексуальная энергия, «окрашивает» голос особенным образом, делая его мелодичным и приятным на слух;
- *осанка и походка*. Высокосексуальные люди двигаются легко, изящно и свободно;
- *«вибрация» мысли*. Сексуально одаренные люди примешивают в свои мысли сексуальные чувства, сознательно или бессознательно влияя на всех окружающих;
- *стиль*. Высокосексуальные люди, как правило, следят за своей внешностью чрезвычайно внимательно. Они тщательно выбирают одежду, чтобы подчеркнуть свои природные данные.

Принимая на работу продавцов, торговые менеджеры прежде всего оценивают их привлекательность, видя в ней важнейшее условие для успеха своего дела. У людей зажатых или не обладающих сексуальной энергией никогда и ни в чем не бывает воодушевления, поэтому они не могут воодушевить и других. А энергичность, энтузиазм — одно из самых необходимых для продавца качеств, чем бы он ни торговал.

Общественные проповедники, ораторы, юристы-законоведы (равно как и продавцы) при отсутствии сексуальной энергии — просто «шляпы», и тем больше они «шляпы», чем больше влияния на окру-

жающих пытаются оказать. Прибавьте к этому тот факт, что большинство людей могут оказать хоть какое-нибудь воздействие на других лишь тогда, когда обращаются непосредственно к их чувствам, и вы осознáете, как важна сексуальная энергия в сфере торговли. Вы поймете, почему она должна быть от природы заложена во всех торговцах. Лучшие продавцы, талантливые от рождения, становятся мастерами своего дела, если свою сексуальную энергию преобразуют, сублимируют в воодушевление, делая это сознательно или бессознательно. Из данного утверждения можно извлечь весьма полезные практические выводы.

Продавец, который переносит свою страсть из области секса в другую сферу, например направляет ее на работу с покупателем с таким же воодушевлением, с каким он занимался бы любовью, с такой же определенностью, как если бы его обуревали тончайшие и глубоко действующие чувства, владеет искусством сублимации независимо от того, знает он об этом или нет.

Преобразование сексуальной энергии требует гораздо большей силы воли, чем способна приложить посредственность, потому она и терпит частенько поражения. Но для тех, кто понимает всю трудность и сложность волевых усилий при сублимации, есть выход: постепенно, шаг за шагом воспитывать в себе такую способность. Ваши огромные усилия будут вознаграждены, все потери, в том числе и моральные, будут с лихвой возмещены.

Секс и предрассудки. Чудовищная невежественность царит у нас во всем, что касается сексуальных отношений. В этой области больше всего вульгарного непонимания, клеветы и бесстыдства со стороны низкопробных изданий.

Мужчины и женщины, которые счастливо одарены (да, именно счастливо!) высоким сексуальным чувством, обычно причисляются к типу людей, желающих привлекать всеобщее внимание. И немудрено, что они вызывают всеобщую зависть.

Миллионы людей, даже в наш просвещенный век, развили в себе комплекс неполноценности по одной только причине: они никак не могли избавиться от предрассудков в области секса. Однако это утверждение ни в коей мере не должно служить оправданием разврату и распутству. Сексуальные чувства невинны только тогда, когда они контролируются разумом. Ими злоупотребляют, и довольно часто, в той степени, в какой это сопряжено с унижением человеческого достоинства, с теми извращениями, которые портят душу и тело, вместо того чтобы обогащать их.

Человек бывает так же пьян от любви, как наркоман, нанюхавшийся порошка! Тот и другой теряют и рассудок, и силу воли. Боль-

шинство случаев ипохондрии (навязчивых мыслей, расстроенного воображения) выросло из привычек, приобретенных в результате неверного отношения к сексу.

Очевидно, что невежество в области секса способно нанести удар как по здоровью человека, так и по всем его радужным планам и перспективам.

Невежество в человеческих отношениях широко распространено только потому, что эта тема долгое время была покрыта завесой тайны и стыдливо обходилась вниманием общества. Сохраненные в тайне, все эти вещи действуют на юное сознание, как запретный плод. А запретный плод ой как сладок! Результатом является, естественно, возрастающее любопытство и желание всеми доступными методами получить «знания» по запрещенному предмету, но информация остается пока труднодоступной.

Урок плодотворных лет. Как уже было сказано выше, человек, не достигший 40 лет, редко подходит к пику своих творческих возможностей. Обычные люди создают все лучшее в их жизни в возрасте примерно от 40 до 60 лет, когда достигают периода расцвета своих способностей (речь не идет о чрезвычайно одаренных людях, гениях и пророках). Эти утверждения основаны на тщательном исследовании деятельности тысяч людей. Пусть воспрянут духом те, кому еще нет 40 и кто еще не добился больших успехов. И пусть воодушевятся те, кто боится приближения «старости» за рубежом 40 лет. Наиболее плодотворны, как правило, годы от 40 до 50. Пусть вас не пугает приближение этого возраста, ждите его не со страхом, а в деятельной надежде.

Если вам еще нужны доказательства того, что лучшее время для человека начинается после 40 лет, прочитайте биографии наиболее преуспевающих людей. Все доказательства вы найдете там. Генри Форд самого большего добился в возрасте далеко за 40. Эндрю Карнеги был еще старше, когда стал пожинать плоды своих усилий. Джеймс Дж. Хилл все еще сидел за телеграфным ключом, когда ему было под 40. Его потрясающее восхождение началось позже. Одним словом, биографии американских промышленников и финансистов просто переполнены доказательствами, что лучшее, наипродуктивнейшее время — годы от 40 до 60.

Мысли на заметку. Из древних источников мы узнаем, что отношения между мужчиной и женщиной во время зарождения древних цивилизаций Запада и Востока — в период с VII по II век до н.э. — уже имели культурно оформленное выражение, связанное с нравственной оценкой, с художественными формами. В конце существования Древнего Царства (2800—2250 гг. до н.э.) в древнеегипетской ли-

тературе были созданы прекрасные образцы любовной лирики. Позже любовные темы повторяются в художественном творчестве разных народов, и прежде всего в «Песни песней» — в этом гимне любви и женщине, включенном в Ветхий завет — библейский канон древних иудеев. Этот памятник древнеиудейской культуры остается непревзойденным образцом художественного изображения эротического чувства. Весьма знаменательные факты о движущей силе секса дают вам новое понимание этого обильного источника энергии и силы. Сексуальная энергия может сделать вас такими же гениальными, какими она сделала Томаса Эдисона, Авраама Линкольна и многих других.

Сексуальная энергия вместе с энтузиазмом, творческим воображением, пламенным желанием, настойчивостью может сделать вас и счастливым, и богатым. Возвышенный строй мыслей поможет вам тем, что обострит интуицию. Вы можете настроиться на подсознание и идеи других людей.

Великая тайна всех одаренных изобретателей теперь будет работать на вас. Кроме того, вы поняли: ничто так сильно не поможет вам в деле, как сексуальная энергия, — никогда не отказывайтесь от ее естественного проявления. Правда, понимание того, как ею следует распорядиться, ко многим приходит слишком поздно, но чем раньше, тем больше пользы для индивидуума.

Власть женственности. В ней с необыкновенной выразительностью раскрыта самая великая побудительная сила мужчины — это его желание понравиться женщине! Первобытный охотник, выделявшийся среди других, становился вождем, как мы сейчас сказали бы — лидером, потому что хотел выглядеть лучше всех в глазах женщины! В этом отношении природа мужчин не изменилась нисколько. Нынешний «охотник» не приносит домой шкуры убитых хищников, но обозначает свое желание выбором красивой одежды, комфортабельного автомобиля, подражанием привычкам богатого человека. Желание нравиться осталось совершенно таким же, как и на заре цивилизации. Единственное, что изменилось, — способы и методы обнаружения этого желания. Люди, обладающие деньгами, могущественные и знаменитые, по большей части без особого труда осуществляют свои планы и здесь. Уберите из их жизни женщину, и все их богатство станет для них бессмысленным и бесполезным. Нравиться женщинам — врожденная потребность мужчин, но осуществление этого желания дает женщинам власть, с помощью которой они могут как погубить их, так и спасти.

Женщине, понимающей природу мужчины и умеющей тактично и безболезненно помогать ему в удовлетворении его потребностей, нечего опасаться конкуренции со стороны других женщин. Мужчины бывают просто «гигантами» в смысле силы воли, мужественности и

прочих выдающихся мужских черт, но выбирают и «делают» их такими женщины.

Большинство мужчин никогда не согласятся с тем, что находятся под влиянием женщин, которых они якобы сами себе выбирают, поскольку это в природе мужчин — думать, что их выделяют из всех остальных. Но умная женщина, зная сию мужскую слабость, никогда не делает из этого предмета обсуждения, а тем более спора.

Некоторые мужчины, разумеется, догадываются, что находятся под женским влиянием — жены или возлюбленной, матери или сестры, но никогда не выступают против такого влияния, поскольку они достаточно регрессированы как личности до примитивного состояния, так как в большей степени приближаются к истинно детскому состоянию (это наше определение, но есть и другое определение таких мужчин — достаточно разумны).

Конфуций высказал мудрую, но все же обидную для женщин мысль: «Строить правильно отношения труднее всего с женщинами и низкими людьми. Если приблизишь их к себе — станут развязными, если удалишь — возненавидят».

«Женщину свою любите, но не давайте власти над собой», — сказал Владимир Мономах в «Поучениях сыновьям».

Чувство к женщине — это самая великая побудительная сила мужчины, но, будучи слугой и рабом этого чувства, он не может быть свободным, плодотворным, инициативным и творчески мыслящим человеком. Мужчины не могут быть счастливы, если рядом с ними не окажется преданных, заботливых и добрых женщин, и лишаются самой могущественной силы, которая могла бы еще больше способствовать их успехам.

Глава 2 ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ

2.1. РОЛЬ ОБЩЕСТВА В ЭКОНОМИКЕ

Экономические модели. В различные эпохи люди по-разному понимали экономические явления. Больше того, экономическая мысль и вопросы ставила перед собой неодинаковые в различные эпохи и у разных народов.

Ни индийская, ни китайская, на христианская, ни арабо-мусульманская цивилизация (хотя каждая из них создавала богатейшую культуру) не породила науку управления.

...Древняя Эллада. Цветущий сад. По дорожке между кустами, огибая беломраморную статую нимфы, неспешно движутся два человека в легких туниках. Один уже пожилой, борода седая, но осанка прямая и походка легкая.

— Друг мой, — говорит он, — все зло и все пороки людские происходят из стремления людей к обогащению. Где торговля, там обман. Я думаю, что в идеальном государстве земля и все имущество должны быть общими. Каждый будет работать на все общество. И все будут счастливы.

— Но ведь общество состоит из людей, о учитель, — возражает молодой его спутник, — отчего же множество людей можно ставить выше одной личности? Все люди различны. Я думаю, торговля возникает не просто из-за жажды наживы. У одного есть лишние сандалии, но нет хлеба. У другого есть избыток хлеба, но нет обуви. Взаимная потребность побуждает их вступить в обмен своими товарами...

Это античные философы Платон и Аристотель. Один впервые продумал и описал устройство идеального коммунистического общества. Другой впервые высказал принцип справедливого обмена. Их спор о наилучшем общественном устройстве человечество продолжает до сих пор. Экономика первобытного общества позволяла удовлетворять лишь базовые потребности его членов. Использование рабского и наемного труда было нецелесообразным ввиду его недостаточной производительности. Парадигмой общества было выживание.

Изобретения человечества, такие как земледелие и скотоводство, позволили получать больше продуктов питания, чем необходимо для тех, кто непосредственно его производит. В результате появились члены общества, занятые управлением и не участвующие непосредст-

венно в производстве продуктов питания. Моделью общества стало возникновение и расширение государств.

Модель рабовладельческого общества не отрицала модель первобытного общества. Наоборот, реализация модели выживания позволила перейти к модели образования и расширения государства. На стадии первобытно-общинного строя было бессмысленно захватывать территории с чужими племенами: пленники не могли производить больше продуктов питания, чем потребляли сами. Практиковалось только похищение женщин с целью их ассимиляции внутри своего племени. Когда появилась возможность прокормить членов общества, не участвующих в производстве продуктов питания, начались формирование дружин и захваты рабов из других племен.

Пленники были лишены свободы, поэтому их труд был принудительным, т.е. рабским. Заинтересованности в результатах своего труда они, как правило, не имели. Результатов от них добивались путем принуждения.

Необходимость заставлять трудиться вынудила сформировать государство, оформить религию, развить ремесла и искусства. Вместе с тем общество, основанное на принудительном труде, осталось неспособным ассимилировать достижения научной и инженерной мысли своего времени. Так, еще в древнегреческую эпоху была изобретена паровая турбина, но для ее промышленного освоения потребовалась буржуазная революция.

Выйти за рамки рабовладельческого строя дало возможность христианство. С одной стороны, это связано с утверждением, что все люди «братья и сестры во Христе». А брат не может быть господином своему брату. С другой стороны, отрицая земные проявления во имя горних, христианство создавало моральные запреты, которые, в свою очередь, привели к задавленному подсознанию. Задавленное подсознание требовало сублимации, которая подчас находила свое проявление в достижениях научной, экономической и инженерно-технической мысли. Моделью феодального общества стала децентрализация власти.

Децентрализация власти и права принятия решений позволила обществу:

- более гибко реагировать на изменения внешних условий;
- начать ассимилировать достижения научно-технической мысли.

Феодализм сильно ограничивал все виды свободы населения. Поэтому девизом буржуазной революции стала свобода. Пришла эра свободной конкуренции. Считается, что эпоха свободной конкуренции началась с книги Адама Смита «Исследование о природе и при-

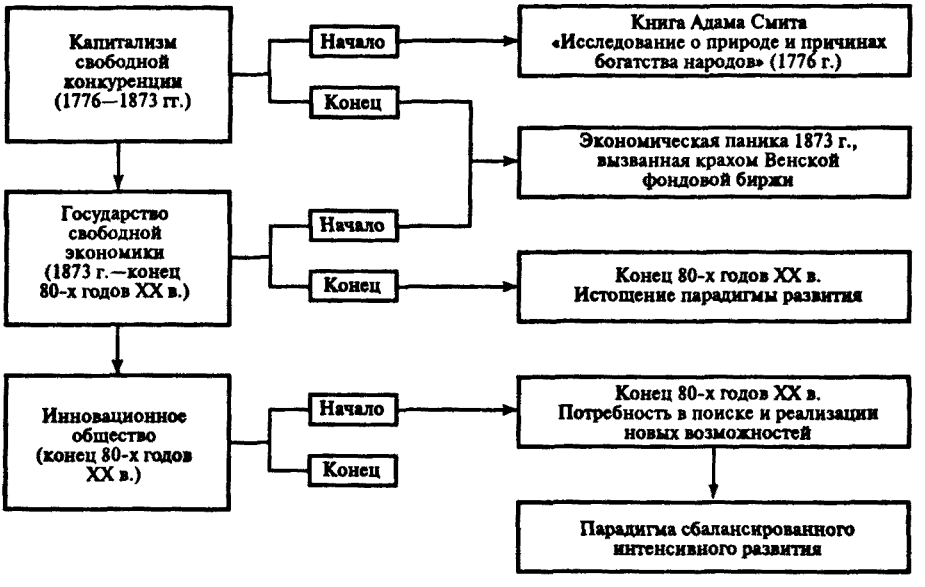


Рис. 2.1. Эпохи развития капиталистического общества

чинах богатства народов» (1776 г.) и закончилась с крахом Венской фондовой биржи в 1873 г. [2] (рис. 2.1).

Общество поняло опасность чистой, неконтролируемой конкуренции, и ее стали контролировать государство и различные общественные организации. Началась эпоха строительства общества со свободной экономикой. За время его существования (1873 г. — конец 80-х годов XX в.) были достигнуты большие и неоспоримые успехи, что подтверждает пример государств Западной Европы, США, Канады и Австралии. Вместе с тем за это время парадигма общества всеобщего благосостояния в значительной мере исчерпала свой потенциал.

Обновление и новый толчок развитию общества дала парадигма инновационного[1] общества. Инновационное общество ни в коей мере не отрицает достижений своего предшественника — общества всеобщего благосостояния. Инновационное общество всего лишь восполняет те пробелы, которые не смогло заполнить общество всеобщего благосостояния.

Вмешательство общества в экономику. Беда российской либеральной интеллигенции в том, что она с времен Радищева борется с государственностью, не понимая, что она сама, ее успехи и благо-

[1] *Инновация* — введение новшеств, перемены, связанные с освоением новой деятельности, научно-технических разработок.

получие зависят от силы государства, его институтов; что человеческое общество не придумало лучшего инструмента для своей защиты, чем государство. Приведем высказывание Т. Блэра: «Призываю быть одной нацией, одним сообществом, где каждый играет хоть свою, но в то же время одну партию в пользу процветания Британии», т.е. работать в пользу государства, а затем уже в пользу своей партии, группы. Это должно стать целеполагающим национальным идеалом, разделяемым большей частью нации. Даже на первобытной стадии развития наблюдалось три типа общества [3]:

- жизнеутверждающее;
- агрессивное;
- деструктивное.

Общества различаются не только наличием или отсутствием агрессивности, но и структурой характеров. Все общества реализуют свою власть над экономикой и над индивидуумами с помощью традиции.

В рабовладельческих обществах уже появляется государство. Власть над экономикой и над отдельными людьми осуществляется прямым приказом. Для финансирования своей деятельности государство вводит налоги и использует рабский труд.

Феодализм уже предполагает децентрализацию власти и право крепостных не только на свою жизнь, но и на свое имущество. Власть феодалов над экономикой и над индивидуумами осуществлялась следующим образом:

- прикреплением человека к земле или цеху;
- применением системы налогов;
- сбором податей.

Конкуренция или запрещалась, или не поощрялась.

В эпоху свободной конкуренции государство не вмешивалось в экономику, оставляя за собой только право сбора налогов. С одной стороны, это дало свободу предпринимательской инициативе, с другой стороны, сделало власть рынка беспредельной. Следует отметить, что рынок достаточно хорошо справляется с регулирующей функцией при отсутствии побочных эффектов. За счет свободной инициативы рынок оптимизирует, т.е. сводит к минимуму, упущенную выгоду и издержки.

Побочные эффекты (externalities) меняют ситуацию. В этом случае рынок недооценивает общественные блага, что приводит к перепроизводству и личных, и общественных благ.

Типичными результатами работы «чистого» рынка являются монокультуры в сельском хозяйстве и животноводстве. В краткосрочной перспективе использование монокультур (с одним и тем же генетическим кодом) позволяет снижать удельные издержки. В долго-

срочной перспективе это оборачивается генетическим вырождением и ослаблением иммунитета животных, такими последствиями, как «бешенство» коров и низкая сопротивляемость сельскохозяйственных культур вредителям.

Рынок — самоорганизующаяся развивающаяся система. Однако длительность процессов самоорганизации соизмерима с продолжительностью человеческой жизни. Общество просто не может себе позволить столько ждать. Кроме того, часто процессы самоорганизации могут пойти в ненужную сторону. И общество ради своего благополучия обязано эти процессы направлять.

Последние 100 лет общество успешно использовало парадигму развития. Однако развитие было большей частью экстенсивным. Изобретение парового и бензинового двигателей породило в конце XIX и начале XX в. увлечение техническими достижениями человечества: «Человек — царь природы». В конце 70-х годов XX в. человечество, идя путем экстенсивного развития, оказалось перед необходимостью внешних ограничений: экологических, ресурсных. Появились теории «золотого миллиарда», утверждающие, что полезных ископаемых хватит только на одну четвертую часть населения Земли (так называемый «золотой миллиард»).

Одновременно уже начала проглядываться новая парадигма: интенсивного, а не экстенсивного развития. Люди стали понимать, что нарушенный экологический баланс подрывает основы жизнеобеспечения человека. Ресурсоемкие технологии стали замещаться информационно емкими. В структуре потребления все большую часть стала занимать информация. Мировоззрение перестало «играть мышцами» (двигателями, лазерами, космическими кораблями), переключив свое внимание на проблемы сбалансированного и всестороннего развития.

В современном обществе будет возрастать роль высоких, в первую очередь информационных, технологий. В них заработная плата будет расти опережающими темпами. В структуре потребления и производства будет увеличиваться доля информации и информационных продуктов.

Одновременно общество становится все более динамичным. Традиционные общества, основанные на соблюдении традиций, не смогут конкурировать с открытыми и будут вынуждены становиться динамичными и открытыми.

Общества демократического типа добились успеха за счет развития индустриальной и технологической базы, потеряв многие гуманитарные знания, характерные для традиционных обществ. Концепция сбалансированного интенсивного развития предполагает ассимилирование этих двух типов: традиционные общества откроются и освоят

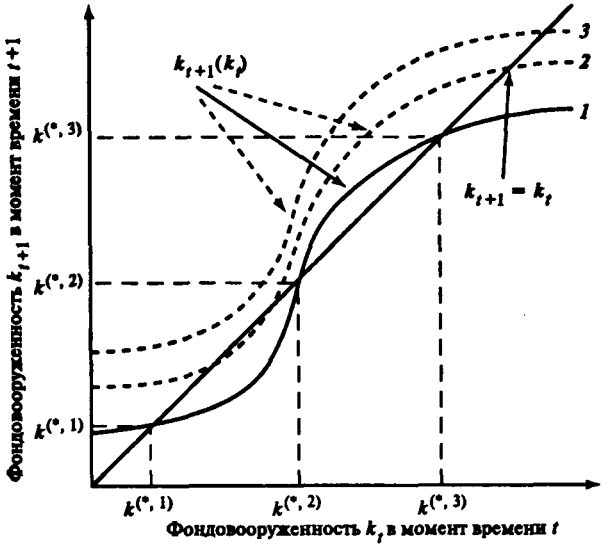


Рис. 2.2. Фазовая динамика фондовооруженности труда

технологии, демократические общества уделят существенно большее внимание изучению глубинной природы человека.

Развитые демократические общества уже накопили достаточное количество материально-финансовых ценностей, поэтому для них характерна убывающая норма возврата на вложенный капитал (рис. 2.2). Новые инвестиции уже не расширяют поле выбора, поэтому варианты вложения денег выбираются в порядке убывания их доходности.

Традиционные общества еще не имеют достаточных капитальных вложений, поэтому дополнительные инвестиции расширяют их поле выбора, что оборачивается увеличивающейся нормой возврата капитала.

Возникает естественный симбиоз высокоразвитых и развивающихся стран. Капитал из высокоразвитых стран вкладывается в развивающиеся страны. В таком сотрудничестве нуждаются обе стороны: одна имеет свободный капитал, другая — возможности для его вложения.

Развитие информационных технологий дает шанс развивающимся странам. Для вхождения в рынок с информационными продуктами не требуется таких значительных финансовых затрат в «железо», как для создания собственной индустриальной базы.

Логика развития. Логика есть даже в отсутствии логики. Логика развития региона или страны во многом зависит от фазовой дина-

мики фондовооруженности труда. Капиталовложения при низкой фондовооруженности расширяют поле выбора, что приводит к возрастающей норме отдачи на вложенный капитал. Начиная же с некоторого момента дополнительные вложения перестают расширять поле выбора, что приводит к отбору вариантов в порядке убывания нормы их доходности. Монотонно уменьшается и норма отдачи на вложенный капитал.

Такое поведение фазовой кривой фондовооруженности приводит к существованию трех стационарных точек: $k^{(*,1)}$, $k^{(*,2)}$, $k^{(*,3)}$, показанных на рис. 2.2, где *1* — фазовая кривая фондовооруженности; *2* — фазовая кривая фондовооруженности, приподнятая вследствие роста производительности труда; *3* — фазовая кривая фондовооруженности, на которой вследствие роста производительности труда исчезли состояния, соответствующие ресурсоемкой технологии и разделяющему барьеру.

Нижняя стационарная точка $k^{(*,1)}$ соответствует состоянию с низкой фондовооруженностью, верхняя стационарная точка $k^{(*,3)}$ — состоянию с высокой фондовооруженостью, средняя стационарная точка $k^{(*,2)}$ — разделяющему барьеру.

Условия жизни в России, к сожалению, всегда существенно отличались от условий в США и Западной Европе. Находясь в зоне критического неустойчивого земледелия и будучи окруженной со всех сторон враждебными племенами, Россия не могла гарантировать сохранения результатов труда своим гражданам. Можно было усердно пахать и сеять, но результат зависел еще и от погоды, т.е. был непредсказуемым. Можно было построить дом, но нельзя было гарантировать, как в Западной Европе или США, передачу его от отца к сыну. Дом легко мог быть сожжен при набеге враждующего племени. Природа и месторасположение России вели генетический отбор ее жителей по принципу выживания в экстремальных условиях динамичной и нечеткой среды. Русский народ веками был вынужден искать нестандартные варианты выбора, не имея возможности их эффективно использовать. Можно отметить, что такая изобретательность народа дает ему дополнительные шансы для успешного освоения результатов информационной революции.

Осмысление дня сегодняшнего невозможно без анализа исторического наследия русской нации — того фундамента, на котором основываются все нынешние поражения и неудачи. Известно ухудшение структуры российской экономики, нарастающее научно-техническое отставание страны. Главный удар, нанесенный по современной Рос-

сии, это удар по основам мировоззрения, по чувству национального самосознания. Этому удару предшествовал мировоззренческий кризис, потеря ценностных ориентиров, «разруха в головах».

Кризисы. «Буря в лесу, ломая старые деревья, дарует место для роста молодых» (афоризм).

Кризисы — естественный этап развития экономики. Получив импульс вследствие открытия какой-либо новой возможности, регион начинает усиленно развиваться в этом направлении. При этом новые возможности обретаются с помощью горизонтальных связей, а уже открытые возможности наиболее эффективно эксплуатируются посредством исполнительной вертикали (рис. 2.3).

Использование нового импульса происходит в стабильной среде, что дает преимущество исполнительной вертикали перед горизонтальными связями. Истощение импульса приводит к нестабильности и потребности в поиске нового направления. Здесь несравненное преимущество имеют уже горизонтальные связи. Поэтому в благополучном обществе должен быть баланс между горизонтальными связями и исполнительной вертикалью. Перевес исполнительной вертикали в России приводил к большим потрясениям в период смены парадигмы, например в годы царствования Петра Великого, после Великой Октябрьской революции, Демократической революции, в особенности при коренных реформах начала 90-х годов XX в.

Рис. 2.3. Кризис как нарушение баланса между исполнительной вертикалью и горизонтальными связями

Демократичное общество, имеющее баланс между демократическими институтами (горизонтальными связями) и административной властью (исполнительной вертикалью), преодолевает кризисы с существенно меньшими потрясениями, чем Россия.

Кризисы возникают потому, что общество и экономика вынуждены менять направления развития. Если в обществе имеется достаточное число организаций, основанных на горизонтальных связях, то смена направления развития происходит относительно безболезненно. В США и Западной Европе информационная и компьютерная революции прошли без потрясений. Венчурные и малые фирмы смогли вобрать в себя потенциал компьютерной, телекоммуникационной и информационной революций.

Что касается стран социалистического лагеря, то в них баланс был нарушен в сторону исполнительной вертикали. Демократических институтов, основанных на горизонтальных связях, в странах коммунистической ориентации не было, что не позволило быстро и оперативно ассимилировать достижения компьютерной, телекоммуникационной и информационной революций. В результате стран коммунистической ориентации практически уже не осталось.

Кризисы возникают из-за необходимости менять направления развития. Предприятия либо ассимилируют новую парадигму, либо терпят убытки и уходят из жизни. При этом кризис обычно завершается быстрым ростом. Связано это с тем, что ушедшие с рынка предприятия освобождают место для выживших. Так в лесу после бури, повалившей много деревьев, освобождается место для молодняка.

Такое обновление может идти волнами. Выросшие после «бури» малые предприятия становятся большими. Рушатся они уже только при следующем кризисе, если вовремя не сумеют учесть изменившиеся обстоятельства. Тогда уже новое поколение малых предприятий получает шанс вырасти и занять освободившееся место. Эта идея смены поколений лежит в основе циклов Кондратьева: смены периодов процветания и спадов.

Циклы Кондратьева лучше всего объяснять на примере плодового сада. Купив участок, мы его засаживаем яблонями. Через несколько лет посаженные деревья начинают плодоносить. Наступает период устойчивого благополучия, который продолжается до естественной гибели деревьев от старости. Пни выкорчевывают, и на их место сажают молодые деревца. Наступает очередной период «затягивания поясов».

Избежать кризиса можно только, если «сад» периодически омолаживать. На это и должна быть нацелена политика общества (государства). То есть общество должно создавать условия для ассимиляции новых достижений науки и техники. Эти достижения внедряются в жизнь венчурными и малыми предприятиями, в которых, как пра-

вило, работают люди с прекрасным образованием. Поэтому для своего процветания общество и должно стимулировать:

- образование;
- инициативу;
- малый и венчурный бизнес;
- капитальные вложения.

Крупные фирмы доводят успешные начинания венчурных фирм до массового производства [4].

Борьба с кризисом другими мерами, не способствующими поиску и освоению нового направления развития, приводит лишь к его затягиванию. Кризис становится продолжительнее и тяжелее. Логику развития экономики и общества не изменить: не стало стран коммунистической ориентации, а информационная революция все равно неизбежна, даже для традиционных обществ.

Демократические институты. Свобода выбора — право, отличающее человека. С производством личных благ хорошо справляется чистый рынок. Проблемы возникают там, где появляются побочные эффекты и общественные блага. Чистый рынок производит недостаточные объемы общественных благ, поэтому появляется потребность в регулирующей деятельности правительства и общественных институтов.

Правительство, тратя налоги, заказывает производство общественных продуктов, оценивая, какие из них и в каком количестве следует производить. Раньше это было целиком прерогативой правительства. Постепенно эта функция все более переходит к демократическим институтам. Общественному продукту можно придать свойство продукта личного. Так, программное обеспечение может быть защищено от копирования. Доступ к информации, например вход в сеть Интернет, может осуществляться с помощью пароля.

Но не всегда общественному продукту удается придать свойство личного продукта: невозможно продавать свет от уличного фонаря; движение по городским улицам также пока не удается сделать платным. В этом случае в действие входят механизмы общественного выбора.

При оптимальном объеме производства общественного продукта маржинальные[1] издержки на его производство в точности равны сумме всех предельных доходов, которые получают граждане от этой дополнительной единицы. Измерить маржинальные издержки производства относительно легко. Проблемой является измерение суммы маржинальных полезностей для граждан.

---

[1] *Маржинализм* (предельный) — использование предельных величин в анализе экономических процессов (предельная полезность, предельная производительность и др.): спроса, цены, рыночного равновесия.

Механизмы общественного выбора и соотносят сумму маржинальных полезностей для граждан с маржинальными издержками производства дополнительной единицы продукции.

Если все граждане честны и маржинальная полезность легко и объективно измеряется, то выявить сумму маржинальных полезностей для граждан можно путем опросов. Достоинством данного метода является его логическая простота. Недостатки: незащищенность от «безбилетника», дороговизна проведения, проблема выработки объективной единицы измерения для маржинальных полезностей.

Незащищенность от «безбилетника» — основная проблема при продаже общественного продукта. В случае идеально честных граждан каждый вносит свою долю в производство, равную, как он считает, той пользе, которую он от этого продукта получает. Такое может быть среди близких друзей и единомышленников.

Как только взаимное доверие нарушается, ситуация резко осложняется. В ряде случаев проще предоставлять бесплатно продукт, чем защищать его от несанкционированного использования. В ряде бедных кварталов стран Западной Европы устанавливают специальные автоматы, где наркоманы могут бесплатно заменять использованные одноразовые шприцы на новые.

Там, где бесплатно предоставлять общественный продукт нерационально, приходится защищать его от «безбилетника». В этом случае речь уже идет о механизмах общественного выбора, защищенных от «безбилетника» и от манипулирования.

Защита от «безбилетника» осуществляется путем ограничения доступа к общественному продукту. Защищая общественный продукт от «безбилетника», приходится искать компромисс между стоимостью защиты и потерями из-за неоплаты продукта. Чем выше в стране уровень нравственности, тем ниже непродуктивные расходы на защиту, тем лучше уровень жизни.

Манипулирование — сообщение заведомо ложной информации в целях изменения общего решения в выгодную для себя сторону. Для защиты от манипулирования создаются механизмы, делающие невыгодным сообщение заведомо ложной информации [5]. Для этого необходимо:

- чтобы никто их опрашиваемых не знал ответов других участников опроса;
- были альтернативные варианты;
- была реальная угроза:
  неосуществления проекта при даче заниженных оценок;
  доплаты при завышении оценок.

Манипулирование, к сожалению, является распространенным явлением в нашей жизни. Классическим примером может быть отказ домохозяина принимать участие в оплате установки фонаря напротив

его дома, так как он полностью уверен, что его все равно установит хозяин ювелирной лавки.

В качестве другого примера можно привести высказывание одного преподавателя научного коммунизма об ученых. Он утверждал, что им незачем платить деньги. Если человек не ученый, то, сколько ему ни плати, все равно вклад в науку не сделает. Если же человек ученый, то науку будет двигать и без зарплаты.

Домохозяин может твердить о бесполезности фонаря на улице, только будучи полностью уверенным, что другие жители деревни хотят его оплачивать. Для исключения такой ситуации немного модифицируем механизм общественного выбора. Заявим о возможности освещения улицы, но спросим, сколько каждый из владельцев домов готов платить. Если набранная сумма превысит стоимость освещения, то фонари установят, если — нет, то улица останется неосвещенной. В этом случае домохозяин уже не будет уверен, что без него соберут достаточную сумму денег.

Точно такая же ситуация наблюдается и с аналитическими исследованиями в бизнесе. Еще до кризиса 1998 г. представители крупнейших банков России не захотели оплачивать аналитические разработки, утверждая, что ученые все равно свои результаты опубликуют, а публикации можно читать практически бесплатно. Кончилось тем, что многих банков уже нет. А результаты исследования, свидетельствующие о том, что Россия входит в зону повышенного риска, были опубликованы только через год после выполнения других работ по макроэкономике (и после кризиса) [6].

На уровне фирмы общественными продуктами являются торговая марка и имидж, аналитические, научно-технологические и маркетинговые разработки. Общественный продукт может оплачиваться следующим образом:

через фонды директората (аналог — распределение налогов правительством);

путем предоставления подразделениям за плату (придание общественному продукту свойств личного продукта);

через механизмы общественного выбора (участие подразделений в финансировании).

Демократические институты по мере своего развития реализуют все более изощренные механизмы общественного выбора, которые защищаются и от «безбилетника», и от манипулирования. Защита от «безбилетника» проводится путем придания общественному продукту свойств личного, защита от манипулирования — созданием механизмов общественного выбора.

В самом начале развития демократических институтов появляются права граждан. В рамках этих прав каждый волен делать, что хочет. Оплата побочных эффектов еще не производится.

Для благополучия фирмы важна безубыточность всех ее подразделений. С этой целью руководство фирмы может начать перераспределять средства с целью поднятия убыточных предприятий.

Очень хорошо сказал мэр Нью-Йорка: «Мы тратим деньги налогоплательщиков на обучение детей нелегальных иммигрантов. Но зато эти дети в будущем станут законопослушными гражданами. Если же мы их не будем учить, то они окажутся на улице и попадут под влияние преступности. Последний вариант будет стоить много дороже».

Точно так же и в нашей стране: убыточные регионы «не выкинешь на улицу». Поэтому правильное перераспределение средств позволяет повысить равновесие для случая слабых побочных эффектов. При сильных побочных эффектах повышается его порог.

Последнее естественно. Если мы не только оплачиваем сами производство общественного продукта, но и платим налоги, то и требуем больше. Если мы не видим, на что идут наши деньги, то система начинает давать сбои — развивается теневая и криминальная экономика.

Самоорганизация в экономике. Причины прошлых и нынешних социальных экономических неурядиц в России — кризис в умах и душах людей, лишение их прочной нравственной опоры в жизни, утрата доверия к власти. Это относится не только к «простым людям», но и к так называемой правящей элите — тем, кто в силу обстоятельств поставлен руководить обществом и государством. Экономика должна служить общенациональным интересам и в то же время интересам личности. Искусственно разрывая интересы общества, нации, государства и личности, нынешние экономисты заводят проблему в тупик, ибо невозможно решить экономические проблемы личности, не решая проблемы общества и нации, а также, если хотите, и проблемы этносов, больших и малых.

Вспомним Л.Н. Гумилева: «...говоря об этносе, мы будем иметь в виду коллектив людей, который противопоставляет себя всем другим таким же коллективам, исходя не из сознательного ощущения взаимной симпатии и общности людей, определяющего противопоставление «мы — они» и деления на «своих» и «чужих», а из чувства комплиментарности». Основной импульс развитию экономики дает ее самоорганизация. Аккумулирование опыта, развитие демократических институтов и механизмов общественного выбора позволяют эффективно находить и использовать новые парадигмы.

Понимание факта самоорганизуемости экономики существенно упрощает ее анализ и прогнозирование. Механические подходы типа анализа трендов (тенденций) работают в условиях стабильной и неизменной ситуации (рис. 2.4), поэтому они не годятся для самого интересного: выявления зон повышенного риска смены тенденций.

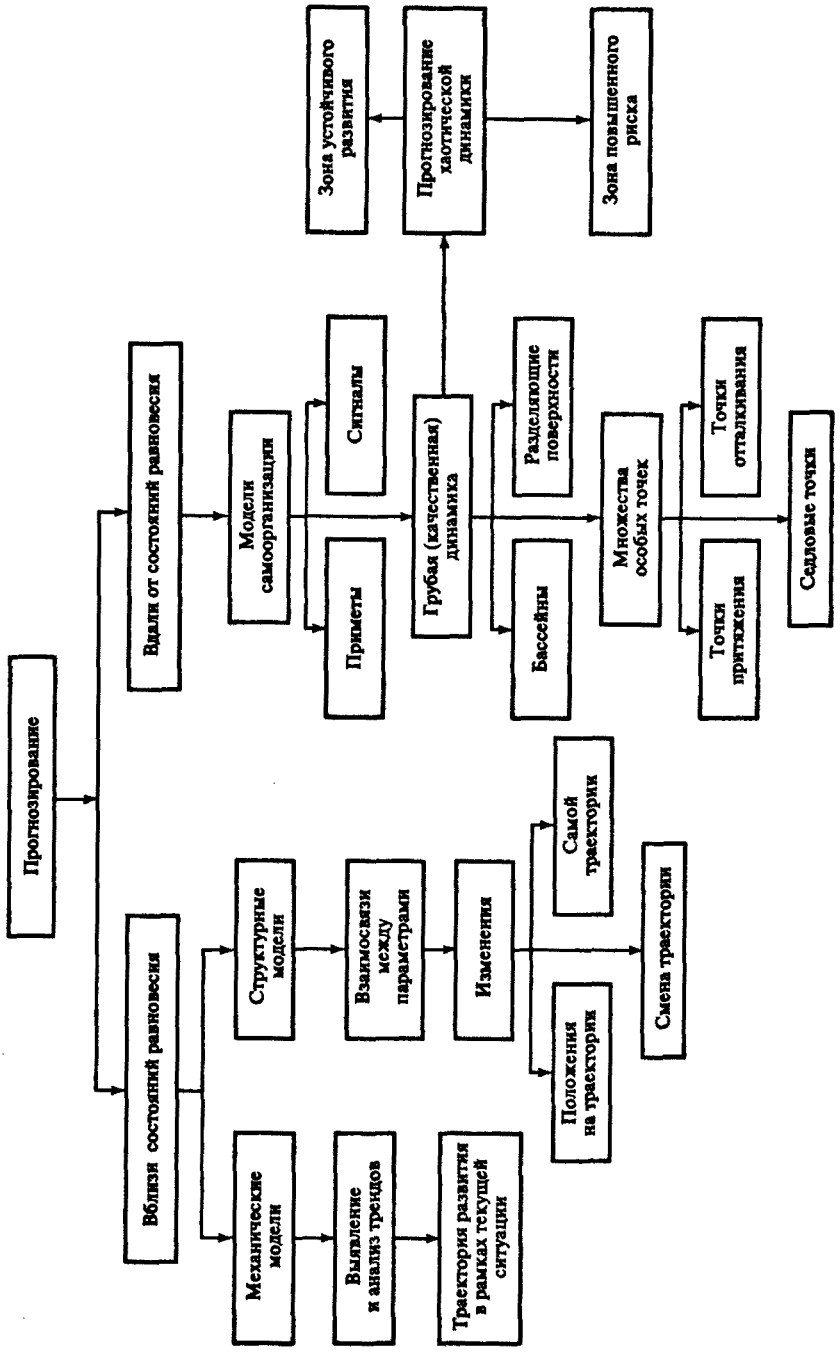


Рис. 2.4. Подходы к планированию

Структурные модели, основанные на изучении взаимосвязей между параметрами, позволяют сказать, как изменение одних параметров влияет на другие. Таким образом, можно предсказывать часть изменений трендов. Оборотной стороной структурных моделей является их дороговизна. Кроме того, экономика тесно связана с политикой и социальными процессами, что в структурных моделях учитывать трудно, если возможно.

Примером простой структурной модели является модель LM, показывающая влияние процентной ставки кредита на объем внутреннего валового продукта. Однако такая модель оказывается верной в рамках стабильной политической ситуации, изменение которой приводит к изменению параметров структурной модели. Так, смена главы правительства Черномырдина на Кириенко привела к росту процентных ставок с 15—25 до 100 % годовых.

Механические и структурные модели хорошо работают вблизи состояний равновесия. Вдали же от них система может вести себя весьма парадоксально. В состоянии равновесия твердое тело (камень) падает вниз и уж ни в коем случае не поднимается. Живые же существа, будучи весьма далекими от примитивных состояний равновесия, поднимаясь вверх, в гору, ежедневно, казалось бы, нарушают законы физики.

Точно так же и с экономикой. Вдали от состояния равновесия действуют законы самоорганизации. Для их распознавания служит уже более утонченная техника.

Самые простые способы распознавания заключаются в выявлении примет. Примета — некоторая наблюдаемая устойчивая закономерность, как, например, предвещающий дождь красный закат.

Приметы появляются потому, что в жизни не бывает чисто случайных процессов. В них всегда есть дефекты. Дефекты и приводят к закономерностям точно так же, как круги от двух брошенных в пруд камней образуют правильную решетку.

В экономике как развивающейся случайной системе взаимодействия многих лиц возникают дефекты хаоса, приводящие к закономерностям. Поиск таких дефектов и позволяет находить приметы.

В то же время экономика не чисто случайная, а развивающаяся система. Развитие происходит за счет аккумулирования опыта и конкуренции. Аккумулирование опыта приводит к появлению новых технологий, снижающих удельные издержки производства. Конкуренция уводит отстающие технологии и предприятия с рынка.

Выбор стратегии развития региона или страны во многом определяется и пространственными издержками. Их минимизация, равно как и минимизация трансакционных издержек, приводит к преемст-

венности многих экономических решений, вследствие чего в стране появляются регионы, с определенными отраслями промышленности и финансовые центры (downtown) с очень дорогой землей и многоэтажными небоскребами, окруженные кварталами с одно- и двухэтажными зданиями.

Приметы тесно связаны с сигналами — концентрированной информацией, перешедшей на уровень знака. Так, темный костюм с белой рубашкой и галстуком является знаком принадлежности к деловой среде. Гарантия — сигнал качества товара.

Сигналами в экономике становятся уровни инфляции, налоговой и процентной ставок. Эти параметры приобрели такую смысловую нагрузку, что правительство практически любой страны стремится их контролировать.

Менее очевидные сигналы — уровень социальной напряженности, объемы продаж, уровень заработной платы. Объем перевозок также тесно связан с объемом внутреннего валового продукта. Следовательно, увеличение объема перевозок — сигнал о росте внутреннего валового продукта, т.е. сигнал экономического роста.

Следующий шаг в анализе и прогнозировании заключается в распознавании процессов самоорганизации. Процессы самоорганизации живут ограниченное время и развиваются по фазам, поэтому их важно распознавать вовремя.

Фазами процессов самоорганизации являются типичные стадии жизненного цикла:

- зарождение;
- рост;
- зрелость;
- увядание;
- уход из жизни;
- омоложение;
- смена.

Примером распознавания процесса самоорганизации, имеющего важнейшее влияние на экономику, является диагностирование подготовки к войне по заголовкам газет. Перед войной заголовки становятся существенно агрессивнее. Агрессивность заголовков отражает агрессивность подсознания людей.

Другим процессом самоорганизации был рост процентных ставок после отставки Черномырдина. Объем задолженности России по государственным ценным бумагам (ГКО ОФЗ) составлял все время около 10 % внутреннего валового продукта. Бюджет России был примерно 26 % ВВП, при росте процентных ставок по ГКО стоимость обслуживания внутреннего долга увеличилась с 2,5 до 10 % ВВП.

Два с половиной процента ВВП составляют 2,5 : 26 = 9,6 % бюджета, что неприятно, но терпимо. Десять процентов ВВП равны уже 10 : 26 = 38 %, что страна себе позволить уже не может. Из-за чрезмерной стоимости обслуживания долга страна оказалась в дефолте.

Рост процентных ставок сопровождался политической (социальной) нестабильностью. Шахтеры требовали денег, которые съедала растущая процентная ставка. Запустился самоорганизующийся процесс: политическая и социальная напряженность приводят к росту процентной ставки. С ростом процентной ставки больше средств требуется на оплату внутреннего долга, значит, меньше денег остается для решения внутренних проблем, в том числе социальных. Растущие социальные проблемы приводят к политической и экономической нестабильности, из-за чего еще выше поднимается процентная ставка.

Утверждения президента Б. Ельцина и других должностных лиц о том, что скачка́ доллара не будет, свидетельствовали только о том, что страна находится в зоне риска. Так, если партнер по переговорам, упорно заявляет, что проект ему не интересен, то лицам, знакомым с психологией, совершенно ясно, то, что проект ему очень даже интересен.

Человек, для которого «деньги не играют никакой роли», скорее всего, живет именно ради денег. Люди, поминутно заявлявшие о своей любви к России, оставались в США, как только для этого предоставлялась возможность.

Механизмы самоорганизации полезно исследовать с помощью аттракторов (областей) и их бассейнов, а также множества точек отталкивания.

Аттрактор — множество точек притяжения. Бассейн аттрактора — область, из которой система притягивается к аттрактору.

Множество точек отталкивания — точки, от которых система в своей динамике уходит.

Разделяющая гиперповерхность — поверхность, разделяющая бассейны.

Устойчивые состояния экономической системы являются ее аттракторами. В их окрестности система притягивается к состоянию равновесия и вследствие аккумулирования опыта постепенно улучшает свои характеристики.

Периодически происходит смена самого состояния равновесия. В этом случае свойства системы меняются уже радикально.

Каждый бассейн обладает своими качественными свойствами. Например, насыщенный рынок качественно отличается от рынка ненасыщенного. Поэтому каждый бассейн можно распознать с помощью качественных характеристик.

Качественные характеристики легче поддаются описанию и распознаванию, чем количественные. Для прогноза на основе количественных характеристик приходится составлять сложные модели и решать системы динамических уравнений.

Полученные решения оказываются чувствительными к исходным данным, незначительные вариации которых порой кардинально меняют сам вид решения. Экономические же данные мы всегда получаем неточными и искаженными, что ставит под сомнение результаты, полученные с использованием только количественных моделей.

При составлении прогноза на базе выявления аттракторов, разделяющих поверхностей мы имеем дело с качественными характеристиками системы. Мы знаем, какой будет динамика системы в зависимости от ситуации. Например, при процентной ставке, превышающей доходность производства (около 10—15 % годовых в валюте), финансовый рынок развивается в отрыве от реального сектора, что провоцирует кризис. Если процентная ставка меньше 10 % годовых, то деньги из финансового сектора приходят в производство, что стимулирует подъем экономики.

Оценка эффективности управления банками может производиться на основе двух параметров:

доли собственного капитала в активах;

прибыльности активов.

В этом случае мы снова получим области устойчивого роста (прибыльного функционирования с большей долей собственных средств в активах), рискового роста (прибыльности с недостаточной долей собственных средств в активах), кризисных состояний (недостаточной прибыльности при существенной доле собственных средств в активах), депрессивной динамики (убыточности при существенной доле собственных средств в активах), банкротных финалов (убыточности активов при недостаточной доле собственного капитала).

Описание экономики на уровне процессов самоорганизации предполагает ее описание с помощью набора простых и доступных для понимания моделей. В этом случае мы можем проследить, как то или иное возмущение параметров повлияет на процесс самоорганизации и что произойдет с траекторией развития и положением системы на ней.

Идеология разбиения сложного описания на элементарные с их последующим синтезом позволяет видеть и понимать происходящие в экономике процессы.

И в заключение: экономика возникла ради удовлетворения общества в производстве и обмене товаров. По мере развития она проходила через различные парадигмы. Истощение очередной парадигмы приводило к кризису и поиску нового направления развития, в на-

стоящее время наблюдается смена парадигмы экстенсивного развития на парадигму интенсивного сбалансированного развития.

Рынок успешно справляется со своими функциями по производству и обмену личных благ. При производстве общественных благ появляется потребность в демократических институтах, роль которых поначалу выполняет правительство. Затем эту роль на себя все чаще берут общественные организации, основанные на горизонтальных связях, а не на исполнительной вертикали.

Производство и распределение общественных благ осуществляются таким образом:

- путем придания им характера личных благ;
- с помощью механизмов общественного выбора.

Логика развития регионов во многом зависит от фондовооруженности труда, что определяет естественное деление на развитые и развивающиеся страны. Капитал из развитых стран инвестируется в развивающиеся. В таком симбиозе нуждаются обе стороны.

Другой шанс развивающихся стран заключается в развитии горизонтальных связей и повышении производительности труда.

Периодические кризисы возникают вследствие исчерпания возможностей развития в избранном направлении. Баланс между исполнительной вертикалью, хорошо подходящей для эффективной эксплуатации направлений, и творческой горизонталью, соответствующей поиску новых направлений развития, делает смены этих направлений (кризисы) менее болезненными.

Развиваясь, экономика периодически меняет состояния равновесия. Для анализа и прогнозирования ситуаций вблизи состояний равновесия хорошо подходят механические и структурные модели. Для анализа и прогнозирования смен состояний равновесия требуются подходы, основанные на изучении ее способностей к самоорганизации. Поведение экономики вдали от состояний равновесия может казаться парадоксальным по сравнению с околоравновесными моделями.

2.2. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ

Управление как система. Строительство демократического общества в России сопровождалось развалом прежних политических, институциальных и государственных структур, медленным появлением новых, пользующихся пока небольшим доверием общественности. В такой ситуации процветают интеллектуалы, дельцы и спекулянты, среди домохозяек, рабочих, крестьян и бывших военнослужащих возбуждается недовольство. В народе, заблудившемся в руинах того, что было давно привычным, в неопределенности того, что его ожида-

ет, нарастает чувство страха! Развитие общества и народного хозяйства невозможно без реализации определенного свода законов, правил, норм, алгоритма его поведения в целом и его составляющих — производственных коллективов, неформальных объединений людей вплоть до семьи как первичной ячейки общества. Этот процесс воздействия на социум, на его материальное производство и является предметом изучения науки управления.

Несомненно, каждый объект управления (государство, отрасль, предприятие, коллектив, личность) имеет существенные особенности, отличия, но научные методы управления в своем арсенале содержат общие принципы и методы воздействия на любой управляемый объект.

Каждый из управляемых объектов является системой, состоящей из отдельных, но взаимосвязанных частей, элементов. Причем система приобретает новые свойства, которыми не обладают составляющее ее элементы. Так, толпа это не сумма отдельных личностей, это новое образование, новый организм со своими особенностями, который подчиняется иным законам, чем составляющие ее отдельные люди. В общем случае система состоит из множества взаимосвязанных элементов, каждый из которых обладает присущими ему свойствами, но в целом все они действуют целенаправленно.

Период, в котором мы живем, есть эпоха перемен. Наше общество осуществляет исключительно трудную, во многом противоречивую, но исторически неизбежную и необратимую перестройку. *В социально-политической жизни это переход от тоталитаризма к демократии, в экономике — от административно-командной системы к рынку, в жизни отдельного человека — превращение его из «винтика» в самостоятельного субъекта хозяйственной деятельности.* Такие изменения в обществе, в экономике, во всем жизненном укладе сложны тем, что вынуждают изменяться нас самих.

В истории мировой цивилизации было немного стран, народы которых находились бы постоянно в режиме выживания. Россия принадлежит к этой группе. Перемены, случившиеся в стране в последние годы, требуют от ее населения современной модели трудового и общественного поведения, ускоренного обучения и формирования действующих систем управления объектами экономической и социальной сферы.

Немаловажная часть этого изменения, как показывает мировой опыт, постижение науки и искусства менеджмента.

В упрощенном понимании, менеджмент — это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей. Менеджмент — по-русски «управление» — функция,

вид деятельности по руководству людьми в разнообразных организациях. Менеджмент — это также область человеческого знания, помогающего осуществить эту функцию. Наконец, менеджмент как собирательное от менеджеров — это определенная категория людей, социальный слей тех, кто осуществляет работу по управлению.

Управление рассматривается как процесс, потому что работа по достижению целей с помощью других — это не какое-то единовременное действие, а серия непрерывных взаимосвязанных действий. Эти действия, каждое из которых само по себе является процессом, очень важны для успеха организации. Их называют управленческими функциями. Каждая управленческая функция тоже представляет собой процесс, потому что также состоит из серии взаимосвязанных действий. Процесс управления является общей суммой всех функций.

Управление не может претендовать на статус точной науки, поскольку процесс управления протекает в условиях значительной неопределенности и для него характерно множество внешних и внутренних переменных. Однако наука управления позволяет систематизировать, анализировать управленческий процесс и разрабатывать рекомендации по его оптимизации.

Родоначальником классической школы управления считается Анри Файоль, французский горный инженер Файоль в своих исследованиях исходил из европейского, в частности французского, опыта организации и управления производством. Главное внимание он уделял непосредственно процессу управления, который рассматривал как функцию администрирования, предназначенную для оказания помощи административному персоналу в достижении целей организации.

Основным трудом Файоля является его работа «Общее и промышленное управление», написанная в 1916 г. и переизданная в СССР (1923 г.) с предисловием А.К. Гастева [7].

В основе концепции Файоля лежало положение о том, что во всяком предприятии имеется два организма: материальный и социальный. Первый включает сам труд, средства и предметы труда в их совокупности, под вторым он подразумевал отношения людей в процессе труда. Эти отношения и стали предметом исследований Файоля.

Файоль старался обосновать необходимость и возможность создания особой науки управления людьми как части общего учения об управлении предприятием.

Управлять, утверждал Файоль, значит вести предприятие к его цели, извлекая возможности из всех имеющихся в распоряжении ресурсов. По мнению Файоля, администрирование составляет часть управления и включает в себя шесть основных функций управленческой деятельности:

1) техническую и технологическую (производство, изготовление, переработка);

2) коммерческую (закупка, продажа, обмен);

3) финансовую (привлечение капиталов и эффективное управление ими);

4) охранную (охрана собственности и физических лиц);

5) учетную (инвентаризация, балансовые ведомости, издержки производства, статистика);

6) административную (предвидение, организация, распорядительство, координирование и контроль).

Руководство перечисленными функциями А. Файоль называл общим управлением.

Сложность процессов управления. Итак, цель науки управления — изучение и совершенствование принципов, структур, методов и техники управления.

Решение проблем управления связано со значительными трудностями, так как наряду с процессами, которые поддаются количественным измерениям (затраты ресурсов в количественном и стоимостном выражении, расход энергии, металлоемкость и т.п.), есть и такие, которые не поддаются объективной количественной оценке: эффективность действующих методов воздействия на коллектив, воздействие моральных стимулов и системы мотиваций на производительность труда, значение административного предвидения и прогнозирования, психологический климат и т.п.

Увеличение сложности систем управления определяется постоянным повышением производительности труда и скорости обработки оперативной информации, вводом в эксплуатацию все более сложных и совершенствованием действующих технологических объектов (энергетических и транспортных систем, каналов связи и т.п.), усилением взаимодействия между элементами экономических и государственных систем.

Результаты социологических исследований являются необходимой базой для проверки теорий и гипотез управления, основанных на единстве анализа и синтеза процессов и факторов управления. Сложность выполняемых экспериментов и их последующей математической обработки приводит к необходимости привлечения большого числа квалифицированных научных специалистов, разработки специальных методик и программ.

Последние десятилетия XX в. характеризуются постоянным вовлечением в органы управления все больших трудовых ресурсов. С ростом масштабов производства, его усложнением постоянно увеличиваются удельный вес и численность специалистов, включая управлен-

цев, в общей численности работников. Анализ данных наглядно подтверждает эту тенденцию: если в 1913 г. специалистов с высшим и средним образованием в стране насчитывалось около 190 тыс. человек, то в 1982 г. их численность превысила 30 млн, т.е. увеличилась более чем в 150 раз. Если в 1928 г. на одного инженерно-технического работника в промышленности приходилось около 26 рабочих, то к началу перестройки их число сократилось до пяти. Это сокращение числа рабочих объясняется процессом комплексной механизации и автоматизации производства, требующим все большего количества высококвалифицированного персонала. К 1996 г. значительно увеличилось количество небольших фирм и предприятий, нуждающихся в специалистах в области управления. Статистические данные показывают, что к 1996 г. в России функционировало около 1 млн самостоятельных предприятий, фирм и организаций, объединенных сложными хозяйственными и информационными связями. Постепенно восстанавливаются производственно-хозяйственные связи между предприятиями стран бывшего СССР, неуклонно растут и международные связи предприятий и фирм России.

Целесообразность создания предприятий с небольшой численностью персонала взамен промышленных гигантов подтверждается международной, особенно японской, практикой. Например, такой штрих: если на предприятиях с числом работающих от 10 до 25 человек теряется из-за трудовых конфликтов в среднем около 15 рабочих дней в расчете на 1 тыс. занятых, то на предприятиях с 1 тыс. работающих — в среднем 2000 рабочих дней, т.е. в 133 раза больше.

Сейчас, когда круг пользующихся техническими средствами обработки и передачи информации существенно расширился, необходимо при создании, закупке и эксплуатации технических и программных средств учитывать физиологические и психологические особенности и возможности людей.

Весьма сложны и специфичны отношения как между руководителем и подчиненными, так и межличностные отношения внутри коллектива, которые должны быть под непрестанным контролем. Эффективность функционирования этих сложных организационных систем во многом зависит от искусства руководителя, его таланта и знания законов управления. Труд квалифицированного менеджера оплачивается весьма высоко: средний оклад президента японской компании превышает заработок опытного рабочего в 11 раз, а в американских компаниях — более чем в 30 раз. Неслучайно, что проблема элитарности специалистов в области управления в последние годы стала обращать на себя все более пристальное внимание, хотя еще в 1941 г. эта проблема изучалась в работе крупного специалиста по управлению Дж. Бэрнхема «Менеджерская революция». Автор одним из первых обратил внимание на то, что лидирующее положение

Рис. 2.5. Функции управления

в обществе переходит от собственников предприятий к менеджерам, которые образуют вполне определенный элитарный социальный слой. Такая социально-экономическая ситуация объясняется тем, что именно в руках менеджеров сконцентрировалась фактическая власть, позволяющая им контролировать практически все технологические, социальные и финансовые процессы и влиять на стратегическое будущее предприятия.

Функции управления. Изучение процесса управления с точки зрения его функций позволяет установить объемы работ по каждой из функций, определить потребность в трудовых ресурсах и в итоге сформировать структуру и организацию системы управления.

Функции управления весьма многогранны: организация производства, планирование (прогнозирование, моделирование, программирование), координация, мотивация, контроль и учет выполнения поставленных задач (рис. 2.5).

Существует и более детализированная классификация функций управления. Действительно, можно выделить как самостоятельные многие производственные функции: маркетинг, бухгалтерский учет, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, материально-техническое снабжение, управление кадрами и качеством продукции. Любая классификация не является абсолютной, всегда в ней могут существовать смыкающиеся и даже пересекающиеся элементы. Рассматриваемая классификация управленческих функций является наиболее общей и отражает важнейшие этапы организации управленческого процесса.

2.3. ОРГАНИЗАЦИИ И ИХ ЖИЗНЕДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

2.3.1. Подходы к управлению

Составляющие эффективности организаций. Каждый человек в течение жизни так или иначе связан с организациями. Именно в них осуществляется человеческая деятельность. Не может быть организации без людей, как нет и людей, которым не приходится иметь дело с организациями.

Общество состоит из огромного количества разнообразных организаций: производственных, образовательных, научных и пр. Они призваны удовлетворять нужды своих клиентов, потребности общества, обеспечивать порядок, защищать интересы отдельных лиц, групп и т.п. Это могут быть крупные и мелкие, формальные и неформальные, частные и государственные, прибыльные и неприбыльные организации. Они могут существовать на постоянной и временной основе в различных организационных формах.

Как правило, люди в течение жизни имеют дело не с одной, а с множеством разных организаций, являясь их членами, обращаясь к ним за товарами и услугами или в других необходимых случаях.

Под организацией работы предприятия Файоль понимал обеспечение его всем необходимым для работы. Файоль различал материальную и социальную организацию. Материальная организация заключается в обеспечении предприятия материалами, капиталом, оборудованием. Социальная организация способствует обеспечению предприятия людьми. Социальный организм должен быть способен выполнять все операции, необходимые для осуществления производственного процесса на предприятии.

Управление людьми (социальный организм) заключается в выполнении руководителями следующих обязанностей:

- установление программы действий; определение задач, целей и потребностей предприятия и установление соответствия между ними и материальным и социальным организмами;
- наблюдение за выполнением программы;
- осуществление руководства предприятием компетентным и энергичным руководителем;
- правильный подбор административного аппарата;
- точное определение функций исполнителей;
- согласование усилий для выполнения намеченной работы;
- ясное, отчетливое и точное формулирование решений;
- поощрение ответственности и инициативы;
- справедливое вознаграждение за труд;
- предупреждение ошибок и недоразумений;
- обязательное соблюдение дисциплины;
- подчинение личных интересов интересам предприятия;
- единство распорядительства (единоначалие);
- всеобщий контроль;
- борьба со злоупотреблениями в регламентации, с бюрократическим формализмом, бумажной волокитой и т.п.

Все указанные обязанности являются справедливыми для настоящего времени.

Весьма плодотворным с теоретической и практической точек зрения явилась системная концепция, очень популярная в 80-е годы, разработанная исследователями Т. Питерсом — Р. Уотерманом и Р. Паскалем — Э. Атосом.

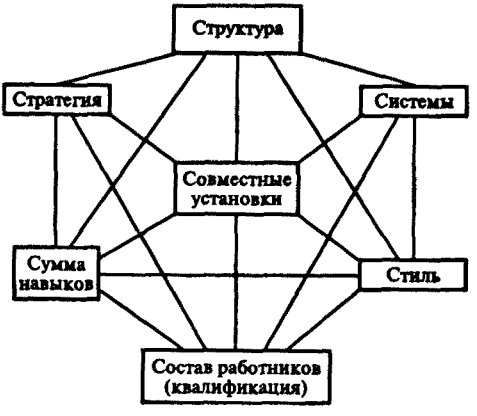


Рис. 2.6. Схема 7С

Согласно этой концепции эффективность организаций зависит от семи составляющих. Изменение одной из них требует соответствующего изменения остальных шести. По-английски название всех составляющих начинается с буквы «с», поэтому эта концепция получила название 7С. Ключевыми составляющими теории являются структура (structure), стратегия (strategy), системы и процедуры управления (systems), совместные, т.е. разделяемые всеми, ценностные установки (shared values), совокупность приобретенных навыков, умения (skills), стиль управления (style) и состав работников, т.е. система кадров (staff). На рис. 2.6 приведена известная схема 7С, или, как ее еще окрестили, «счастливый атом», позволяющая наглядно представить основные компоненты и проблемы организации.

В мировой экономике и науке управления весьма велик диапазон взглядов и образцов организации деятельности коллективов предприятий (вплоть до государства в целом). Разработаны и практически реализованы множество методов организации управления при различных подходах к вопросам собственности и разной степени демократизации общества.

С исторической точки зрения совсем недавно, всего около 100 лет назад, владельцы собственности распоряжались ею единовластно и были вправе вводить любые формы управления, не считаясь с мнением общества. Владелец мог продать свое предприятие или его часть, закрыть его, изменить его ориентацию, т.е. выпускать другую продукцию, внедрить новую технологию, средства механизации и автоматизации, уволив при этом сотни рабочих. Судьба целых регионов и даже стран зависела от воли владельца (как было, например, с Аляской).

Современная концепция организации управления подразумевает решающую роль коллектива в принятии стратегических управленческих решений, а *коллегиальный стиль* управления дает предприятию значительные преимущества.

Известный социолог Мишель Поль в книге «Участие работников в промышленности» предлагает модель организации производства,

которая описывается системой уравнений, учитывающей следующие ключевые независимые переменные:

$P = f(L, U)$;

$L = f(E, T)$;

$U = f(P, L, G, I)$,

где P — участие рабочих в организации производства и контроле; L — скрытая власть (неформальное лидерство, общественное мнение, так называемая «власть подчиненных» и другие факторы); U — оценки деятельности со стороны администрации и коллектива; E, T — технологические факторы; G — правительственные акты и действия; I — более общие идеологии.

Анализ разработанной М. Полем системы уравнений показывает важную роль коллектива в организации производства, его сознательного, творческого отношения к задачам организации.

Русский стиль организации управления. Россияне — народ, не имеющий задела в настоящем, но сохранивший значительный творческий потенциал. Западные модели управления эффективны только в западных условиях хозяйствования и более нигде. Восточные модели управления, базирующиеся на мощной философии перемен, не под силу россиянам, пока не создана столь же мощная философская база и не родилась позитивная психология перемен. В России необходимо построить модель управления, способствующую постепенному переходу ее граждан от состояния имеющегося к состоянию желаемому. Чтобы сохранить то позитивное, что создано за предыдущие годы интенсивного развития, надо опираться на сильные стороны российского работника и ограничить или исключить слабые его стороны. Дело каждого человека — любить свою работу или понять, что он с ней не справляется.

Каждый, кто серьезно возьмется за дело — мечтающий о бизнес-карьере школьник или опытный предприниматель — несомненно, увлечется простой и логичной наукой менеджмента, наукой создавать предприятия и управлять ими, не страшась ни бушующей стихии рынка, ни битв с конкурентами. Если, конечно, проблемы бизнеса интересуют его хотя бы в малой мере.

Чтобы схватить, понять, усвоить и воспользоваться любым комплексом идей, нужна точка опоры, то, что поможет соединить привычное и знакомое с новым и неизведанным. Она помогает увязать различные стороны управленческой и предпринимательской работы.

Одни люди хотят и умеют учиться, другие предпочитают интеллектуальную неподвижность. И ничего с этим не поделаешь. *Законы*

бизнеса едины для всех. Выживают в бизнесе только думающие и творческие люди — пассионарии.

Но вот что стоит иметь в виду: проявления этих законов в разных странах, отраслях и фирмах различны. А значит, каждому, кто ищет готовый рецепт успеха, не повезет. Такие рецепты есть только в поваренных книгах. А вообще-то книги, как карандаши. Один рисует ими дом, другой — кошку, а третий — сам не знает что. И даже если всех попросить нарисовать одно и то же, рисунки получатся разные. Так же и бизнес. Вроде бы все читают одни и те же книги, работают на рынке, но результаты получаются разные. И неудивительно — все люди разные, как и компании, в которых они работают. Только есть у них одно общее: они рождаются, живут и развиваются по определенным законам. Не может грудной младенец поступить в университет или создать фирму: сначала ему надо вырасти, вооружиться опытом и знаниями.

Когда анализируешь предпринимательство в России, видишь, что ничем западный бизнес не отличается ни от восточного, ни от нашего, российского, «промежуточного» между востоком и западом. Успешные российские фирмы подтверждают этот вывод. Ибо живут они, как рыбы, в одной воде, называемой рынком. И пусть вода где-то будет пресной, а где-то соленой — хищники и жертвы есть в любой. Значит ли это, что российский менеджмент ничем не отличается от зарубежного? Да нет, отличается. Равно как и любой другой. Законы (всеобщие) накладываются на среду обитания (менталитет). И вот мы имеем самый успешный менеджмент в первой половине XX в. — американский. Но потом мир вдруг узнает о «японском чуде», и все кидаются изучать восточный стиль управления. Однако безуспешно. Крокодил не может забраться на дерево, как кошка, а та вряд ли будет часами лежать в воде. Слишком уж они разные, эти звери, хоть и хищники. Но положительные факторы есть и на востоке, и на западе. И начался процесс интеграции, продолжавшийся последнюю четверть прошедшего века. Выведенный в лабораториях гибрид постепенно проникал в жизнь, и сегодня сложно представить себе чисто западную или чисто восточную культуру управления. Они слились (ну, по крайней мере, сливаются). А теперь в таком вот гибридном виде начинают проникать и в Россию. Сегодняшний российский менеджмент — это некий новый «зверь», тоже хищный, но не похожий ни на флегматичного и расчетливого (западного) крокодила, ни на созерцательную и стремительную (восточную) кошку...

Анализ практики управления российскими компаниями свидетельствует, что выявить какие-либо общие отличительные черты его невозможно. Скорее можно найти общемировые характеристики: жиз-

ненный цикл российской фирмы практически ничем не отличается от жизненного цикла западной или восточной компании; в частных фирмах стиль управления устанавливается высшим менеджментом в силу собственных представлений и черт характера...

Однако кое-что общее в различиях удается уловить. И это «кое-что» в основном упирается в наше общественное «незнание». Вузы, выпускающие ежегодно тысячи специалистов, у которых в дипломах написано заветное слово «менеджер», по сути, выпускают никому не нужных и мало на что годных работников. И дальнейшая биография таких выпускников зависит исключительно от их собственных способностей (а не знаний) и умения учиться и переучиваться. Если, конечно, найдется предприниматель, который готов «принять на обучение» такого человека.

Недаром же в Японии говорят: «Забудьте все, чему Вас учили в университете». Все зависит от подхода работодателя к новичку: поверит в его профессиональные способности — возникнет новая «личность».

Во многих странах, а теперь и у нас в образовательной системе существуют специальные курсы MBA (магистр или мастер делового администрирования). Принимают на них только людей, имеющих высшее образование и опыт работы в должности менеджеров не менее 3—4 лет. И это разумно. Хорошим менеджером могут стать немногие. В сущности, каждый, кто получил высшее образование, в той или иной степени является менеджером, управленцем. Работа мастера участка в производственном подразделении или бригадира на стройке не очень отличается от работы шеф-повара ресторана или линейного менеджера, работающего в офисе. Отличия можно найти разве что в одежде и уровне образования подчиненных. Но в любом случае, это работа с людьми. Управление ими. *Те, кто, будучи по первому образованию бухгалтерами или химиками, учителями или строителями, сумели проявить в основной своей работе свойства лидера, управленца, менеджера, начинают продвижение по карьерной лестнице и в определенный момент осознают, что голого опыта и житейского здравого смысла им для дальнейшего роста уже не хватает.* И тогда они идут учиться в MBA. И лишь после этого становятся профессиональными управленцами.

К сожалению, у нас это понимают далеко не все. Образ менеджера в шикарном кабинете, увиденный в американских фильмах, закрепляется в сознании намертво. Ведь в фильмах редко показывается реальная изнурительная работа менеджера, на чьи плечи ложится ответственность за организацию и контроль работы других людей. Впрочем,

бизнес у нас в стране уже приобретает если не вполне цивилизованные черты, то, по крайней мере, развивается довольно высокими темпами, а значит, разумные подходы к обучению вскоре овладеют массами российских предпринимателей и руководителей вузов.

Вспоминается один наш знакомый, который всю жизнь работал мелким клерком в министерстве и в недалеком прошлом мечтал о том, что станет начальником, будет сидеть в красивом кабинете, положив ноги на стол, и нажимать кнопки: секретарше, чтобы приготовила кофе, подчиненным, чтобы подготовили отчет, начальству...

Руководителям организаций надо понять одну простую истину, что управление — это тяжелый каждодневный и очень разнообразный труд.

В должности генеральных директоров и президентов компаний по-прежнему у нас чаще всего работают их основатели. Передача собственных фирм в управление наемным менеджерам пока встречается крайне редко. Научный менеджмент это объясняет без труда. Просто большинство наших фирм еще находится на таком этапе, когда профессиональный менеджер еще не нужен. Но через год-два фирмы, образованные в начале 90-х, уже начнут выходить на новые уровни развития. Тогда и в России появятся менеджеры, сидящие в красивых кабинетах и управляющие крупными корпорациями. Только уровень их заработной платы будет несопоставим с нынешними окладами российских менеджеров.

Менталитет наших сограждан — естественное препятствие на пути к светлому будущему. И одновременно гарант того, что мы сможем все-таки создать *отличную* от всех иных систему эффективного менеджмента. И вот тогда «обгоним и перегоним весь мир». Осталось лишь усвоить главные принципы бизнеса, действующие в любой стране с любым народом и любой историей. А потом приспособить внешние проявления этих принципов к нашему менталитету. А затем плавно перестроить этот менталитет с учетом новых условий жизни и создать прекрасную культуру предпринимательства, великолепные методы управления. И смотреть, как едут к нам со всех концов света специалисты для изучения нашего уникального опыта и превосходного менеджмента. Это будет. Это будет скоро. Ибо мы очень гибкие, умные и находчивые. Потому что умеем и любим изобретать. И как только мы поймем, что изобретать велосипед гораздо интереснее, чем колесо, мы начнем учиться. И если сегодня мы в основном учимся на собственных ошибках, то завтра начнем учиться на чужих. Пусть пока низкая управленческая культура и неумение выходить из кризисов губят в целом хорошие компании. Мы очень быстро

сумеем наверстать то, что уже достигнуто другими. Только в отличие от них мы не остановимся на достигнутом, так как ускорение, которое мы наберем, пытаясь «их» догнать, не даст нам остановиться рядом с лидером, который идет спокойным шагом, не ожидая подвоха и посмеиваясь над аутсайдерами. И вот тут-то мы их перегоним.

Дело за малым: изучить то, до чего западные и восточные бизнесмены успели додуматься. И тогда можно будет «проскочить» их столетний путь за несколько лет. Главное — не тормозить.

Организация как социальная система. Организация рассматривается как социальная система, и ее можно определить как сообщество людей, занимающихся совместной деятельностью для достижения определенных целей.

В организации переплетаются и уживаются интересы личности и групп, установленные правила, принятые нормы и неформальные отношения, дисциплина и творчество. У организации есть свое предназначение, или миссия, своя культура, свой имидж. Организации развиваются, когда имеют обоснованную стратегию и эффективно используют ресурсы. Организации изменяются в соответствии с требованиями окружающей среды и погибают, когда оказываются неспособными выполнить их.

В зависимости от миссии и целей, на реализацию которых направлена деятельность организации, формируется ее внутренняя среда. Она включает в себя все основные элементы и подсистемы, обеспечивающие осуществление протекающих в ней процессов. Внутреннюю среду организации формируют люди, технологии, информация, организационная культура и другие составляющие.

Организация — это сложная динамичная система, в которой осуществляется множество различных процессов, направленных на достижение целей. Среди них можно выделить два основных: процесс производства товаров или услуг и процесс управления, суть которого состоит в разработке и реализации задач жизнеобеспечения. Деятельность организации заключается также в информационных, технологических, экономических, социальных и многих других процессах.

Все внутриорганизационные процессы протекают в рамках организационной структуры, которая отражает сложившееся в организации разделение труда, связи и отношения между подразделениями. Организационная структура закрепляет задачи, функции, права и обязанности за каждым структурным подразделением, обеспечивает их взаимодействие в процессе работы. Существуют различные варианты построения организации — от жестко централизованной до

гибкой, динамичной. От выбора типа организационной структуры и своевременного проведения изменений во многом зависит эффективность организации в целом.

Технологии. От используемых организацией технологий зависят способы получения конечных продуктов, выбор необходимых для этого сырья, материалов, технических средств. Технологии оказывают значительное влияние на внутреннюю среду организации, определяя требования к уровню образования и квалификации персонала; на мотивацию; методы стимулирования; нормы поведения; организационную структуру; культуру производства. Например, применение простых технологий, состоящих из рутинных стандартных операций, не требующих высокой квалификации, может снижать мотивацию работников.

Технологии определяют и положение, которое занимает организация во внешней среде, ее конкурентную позицию, имидж. Их влияние усиливается с появлением высоких технологий, позволяющих производить сложную высококачественную продукцию.

Информационные системы. Обеспечивая быструю обработку информации, эти системы способствуют увеличению эффективности организации. С появлением и развитием информационных сетей, включая глобальную сеть Интернет, успех организации все больше определяется уровнем информационного обеспечения управления, т.е. тем, какие информационные технологии она использует.

Несмотря на важность всех составляющих внутренней среды организации, особое место в ней занимают люди. От их способностей, образования, квалификации, опыта, отношения к труду, мотивации, поведения зависят в конечном счете результаты работы всей организации. Осознание того, что организация — это прежде всего работающие в ней люди, что они являются главным богатством организации, меняет отношение к персоналу. Менеджеры должны уделять большое внимание подбору людей, включению их в организацию, заниматься обучением и повышением квалификации работников.

Организационная культура — это система ценностей, убеждений, принципов, норм поведения, разделяемых членами организации, которые определяют как отношения внутри организации, так и ее взаимодействие с внешней средой. Культура каждой организации уникальна, и это именно то, что отличает одну организацию от другой, даже если они производят одну и ту же продукцию, работают в одной отрасли, близки по размерам и используют стандартные технологии. Сильная организационная культура позволяет организации существовать как единому целому, что способствует достижению ее целей, по-

могает ей выжить и развиваться. Однако она же может создавать и дополнительные трудности при проведении необходимых изменений.

Не познав сущности организаций; не поняв, зачем они нужны, из чего состоят, на каких принципах строятся; не изучив, как они создаются и развиваются, нельзя эффективно управлять ими, использовать их в интересах работающих в них людей и на благо общества в целом.

2.3.2. Внутренняя среда организации

Основные составляющие внутренней среды. Внутреннюю среду организации можно рассматривать с точки зрения статики, выделяя ее элементы и структуру, и с точки зрения динамики, т.е. протекающих в ней процессов. Внутренняя среда пронизывается организационной культурой, которая является интегрированной характеристикой и отражает систему ценностей, культивируемые нормы деловых взаимоотношений и поведения, разделяемые персоналом.

Внешнее окружение оказывает сильное влияние на формирование внутренней среды организации как открытой системы. Она во многом определяется миссией и целями организации, которые являются отражением внешней среды. Организация вынуждена изменять свою внутреннюю среду из-за необходимости адаптации к внешней среде.

В организации можно выделить следующие подсистемы:

- социальную — совокупность людей со сложным комплексом отношений между ними; основу этой подсистемы составляет работа с персоналом: подбор, обучение, мотивация, развитие, обеспечение соответствующего качества рабочей жизни и т.п. Человек должен расти и совершенствоваться. Оставаться неподвижным означает умереть. То, что было современным вчера, устаревает завтра. Сделайте свой разум гибким, чтобы приспосабливаться к изменяющимся условиям;
- производственно-техническую — материальные средства, комплекс машин, оборудования, сырья, материалов, инструментов, энергии; эта подсистема призвана обеспечивать переработку входящих ресурсов в готовый продукт или услуги, предлагаемые организацией внешней среде;
- информационную — совокупность организационно-технических средств, обеспечивающих каналы и сети организации соответствующей информацией для эффективных коммуникаций в управлении. В кибернетике информация тесно связывается с энтропией, с одним из основных понятий классической физики, т.е. со способностью энергии к превращениям. Н. Винтер пишет: «Количество информации в системе есть мера организованности систе-

мы, точно так же энтропия системы есть мера дезорганизованности системы, одно равно другому, взятому с обратным знаком»;

- экономическую — совокупность экономических процессов, происходящих в организации: движение капитала, денежных средств, соотношение затрат и доходов и другие показатели;
- маркетинговую — обеспечение потребностей клиентов в продуктах или услугах организации путем изучения рынка, создания системы сбыта, организации оптимального ценообразования и эффективной рекламы, а также организация активного воздействия на рынок и существующий спрос для увеличения рыночной доли и повышения рентабельности продаж.

Лучшим показателем положения на рынке можно считать долю продажи продукции организации от общей продажи аналогичного товара, произведенного внутри страны.

Сбор данной информации является задачей группы маркетинга. Анализ динамики этого показателя за несколько лет дает представление об эффективности работы подразделений, занимающихся продажей и маркетингом.

Взаимосвязь целей и организационной структуры. Для реализации миссии организации, выбранной стратегии и достижения целей проектируется организационная структура. Организации создают различные структуры для реализации своих основных функций и протекающих в них процессов.

Многообразие целей организации обычно не может быть сведено к одному измерителю. Основное назначение большинства производственных организаций определяется целями удовлетворения рыночной потребности в производимой продукции и услугах. В любом случае каждая цель отражает одну из объективно необходимых сторон функционирования и развития организационной системы.

Организационная структура. Организационная структура — это совокупность управленческих подразделений, между которыми установлена система взаимосвязей, призванных обеспечить реализацию различных видов работ, функций и процессов для достижения определенных целей. Структура отражает строение системы, т.е. состав и взаимосвязь ее элементов. Структурированность является свойством любой системы. Элементы системы образуют единое целое благодаря связям между ними. Структура организации объединяет составляющие элементы ее внутренней среды с помощью коммуникации, потоков информации и документооборота. Наконец, организационная структура — это люди и их группы как основа поведенческой системы.

В организационной структуре выделяются следующие элементы: *звенья* (подразделения, отделы, бюро и т.п.), *уровни* (ступени управ-

ления) и *связи* — горизонтальные и вертикальные. Горизонтальные связи носят характер согласования; они, как правило, одноуровневые. Вертикальные связи — это связи подчинения, необходимость в них возникает при наличии нескольких уровней или ступеней управления (иерархичность). Связи и структура могут носить линейный и функциональный, формальный и неформальный характер.

Формирование и изменение организационных структур. Разумно созданная структура предполагает соединение определенным образом некоторых видов деятельности и исполнителей. Указанное соединение имеет статический аспект, проявляющийся в организационной структуре, и динамический аспект, выражающийся в процессе производства и управления.

Организационные элементы можно трактовать так же, как решения и конкретные действия руководства, результатом которых является определенная организационная структура.

Формирование, координация и изменение организационной структуры должны быть направлены на обеспечение основных целей и задач организации и базироваться на ее стратегических планах. Исходной точкой построения структуры является создание работы и рабочих мест, что зависит от формы организации труда: конвейерная, бригадная, модульная и др. Выделение структурных подразделений, иерархически увязанных и находящихся во взаимодействии, является следующим шагом в проектировании структуры организации. Важная роль управления состоит в определении организационных размеров структурных подразделений, их прав, обязанностей и ответственности, системы взаимодействия и коммуникаций с другими подразделениями, а также в правильном определении целей и задач подразделений, наделении их необходимыми ресурсами.

Можно указать на следующие обстоятельства функционирования организации, требующие изменения ее организационной структуры:

- неудовлетворительное функционирование организации;
- перегрузка высшего руководства;
- отсутствие ориентации на перспективу;
- разногласия по организационным вопросам;
- резкое изменение масштабов деятельности;
- объединение хозяйствующих субъектов;
- изменение технологии процессов производства и управления;
- изменения в деловой среде.

Факторы формирования организационных структур. Любая организация при проектировании или изменении организационной структуры должна выполнять определенные правила или принципы ее построения, а также учитывать факторы внутренней и внешней

среды. Постоянно меняющаяся рыночная ситуация, необходимость внедрения новых технологий, весьма слабая вероятность результатов прогнозирования заставляют многочисленных специалистов скептически относиться к организационным схемам и настойчиво требовать их постоянной корректировки. Однако управление без четко продуманной структуры практически невозможно, да и потребность в периодической корректировке структурных схем очевидна.

В действующих организациях к процессу изменения структуры следует относиться как к постоянной реорганизации, что требует поиска наиболее эффективного сочетания организационных переменных (т.е. факторов). Как показывают исследования, эти переменные, или факторы, не являются постоянными и носят ситуационный характер.

Можно выделить основные группы взаимосвязанных ситуационных факторов, влияющих на организационную структуру, определяющих ее тип, состав подразделений, степень централизации и другие характеристики:

- состояние внешней среды, т.е. всего того, что окружает организацию;
- технологию управления и производства;
- стратегический выбор руководства организации в отношении ее целей;
- действующую политику руководства и методы управления, влияющие на поведение работников;
- установление полномочий и функций работников на различных иерархических уровнях;
- реальные взаимосвязи, которые возникают между людьми и их работой, что отражается в схемах организационных структур и в должностных обязанностях.

При учете указанных факторов в организации может быть сформирована эффективная структура, которую затем можно корректировать для успешного осуществления процессов производства и управления.

Процесс формирования и изменения организационной структуры. Процесс формирования организационной структуры в значительной мере универсален: формулировка целей и задач, определение состава и места подразделений, их ресурсное обеспечение, разработка регламентирующих процедур, документов, положений, закрепляющих и регулирующих организационные процессы.

Организационную структуру в определенной мере можно рассматривать как модель, схему многочисленных взаимосвязей, взаимодействий, модель должностей, процессов централизации и децентрализации, делегирования полномочий в сочетании с ответственно-

стью, норм управляемости. В то же время организационная структура на определенный момент времени может быть «сфотографирована» и отражена в виде схемы организационной структуры, различных стандартов, общих и частных положений, регламентов, инструкций, нормативов.

Можно выделить три укрупненные стадии этого процесса:

1) формирование общей структурной схемы аппарата управления;

2) разработка состава основных подразделений и связей между ними;

3) регламентация организационной структуры.

В процессе деятельности под воздействием внешних и внутренних условий у организации появляется необходимость изменения своей организационной структуры. Часто решающим фактором эффективности организации выступает рациональность ее структуры. Поэтому такие понятия, как *реорганизация*, *реструктуризация*, относятся прежде всего к категории структуры организации в целом. Это не исключает реструктурирования отдельных элементов (материалов, кадров и др.) и подсистем организации (экономической, технической, информационной и др.).

Можно выделить следующие этапы проектирования организационных структур.

Деление организации по горизонтали на широкие блоки, соответствующие важнейшим направлениям ее деятельности в стратегическом плане. Распределение видов деятельности по линейным и штабным подразделениям.

- Регламентация соотношений полномочий различных должностей с учетом норм управляемости.
- Определение должностных обязанностей по конкретным лицам как совокупности задач и функций.

Проектирование организационных структур управления осуществляется на основе следующих основных взаимодополняющих методов: аналогий, экспертно-аналитического, структуризации целей, организационного моделирования.

Каталог типичных проблем структуризации организаций:

1. Структуризация организации не базируется на проектировании работы в ней.

2. Многопрофильность организации (степень диверсификации) затрудняет управление.

3. Не соблюдаются и не анализируются нормы управляемости.

4. Не выполняются или дублируются отдельные функции управления.

5. Отсутствуют или устарели положения о подразделениях и должностных лицах.

6. Структура очень жесткая, слабо реагирует на изменения.

7. Диспропорция в численности и загрузке подразделений.

Можно дать несколько советов, если ваша организация имеет подобные или другие проблемы в области организационных структур.

Если организация желает достичь успехов, необходимо периодически встряхивать «бюрократический горшок». Меняя людей, переставляя их, меняя их функции, она обретает подвижность. Помните, что причины «отложения солей» в управленческой системе — в ее структуре.

Типы организационных структур. Одни организации больше похожи на жестко структурированный механизм, другие напоминают живой организм. Организационная структура создается, развивается и изменяется под воздействием особенностей стратегии организации, ее внутренней сложности и изменений во внешней среде. Широкий диапазон организационных структур, постоянно корректируемых и улучшаемых, простирается от стабильных монолитных образований до динамичных многогранных построений современных организаций. Он станет еще шире, если принять во внимание различия в области деятельности, в характере и сложности выпускаемых продуктов, услуг, степени дифференциации и территориальном расположении организации. Каждая организация характеризуется своей организационной структурой. Тем не менее в этом многообразии можно выделить определенные типы организационных структур.

Линейные организационные структуры. Понятие линейной структуры связано с делением организации по вертикали сверху вниз и непосредственной подчиненностью низшего звена управления высшему (рис. 2.7). Они характеризуются четким единоначали-

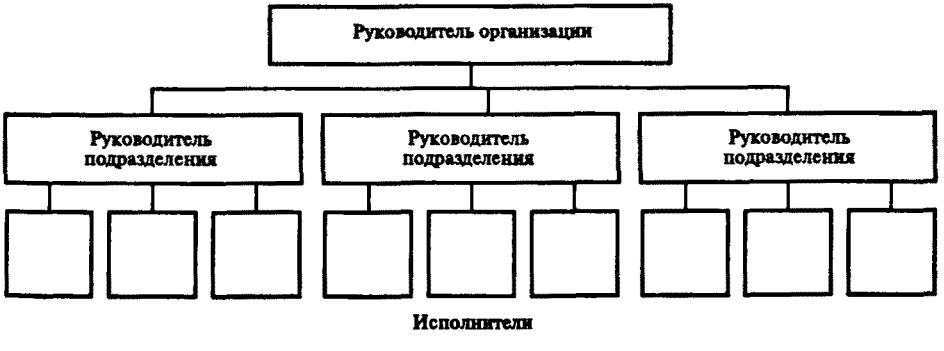


Рис. 2.7. Линейная организационная структура

ем — каждый руководитель, каждый работник подчинен только одному вышестоящему лицу. Руководитель, таким образом, несет полную ответственность за результаты деятельности подчиненных ему подразделений. Доминирующим принципом построения линейных структур служит вертикальная иерархия, которая обеспечивает простоту и четкость подчинения.

Но в такой структуре каждый руководитель должен быть высококвалифицированным специалистом и обладать разносторонними знаниями.

В современных условиях линейные организационные структуры не всегда обеспечивают решение сложных задач: увеличение числа уровней управленческой иерархии, числа подчиненных подразделений и их различной функциональной направленности. В таких условиях использование линейных организационных структур в чистом виде ограничено и они применяются в различных комбинациях. Отсутствие гибкости и адаптивности не позволяет им решать комплексные задачи. Тем не менее развитие отечественного малого бизнеса, как правило, начинается с простых линейных организационных структур. Только с развитием организации, накоплением или объединением, акционированием капитала организация переструктурируется на другие типы организационных структур.

Функциональные организационные структуры. Функциональные организационные структуры (рис. 2.8) основаны на функциональной департаментизации. Традиционно в организации существуют отделы финансов, маркетинга, персонала. Эти структуры стимулируют деловую и функциональную специализацию, уменьшают дублирование усилий и потребление ресурсов в функциональных областях при лучшей координации в них. Функциональная структура не подхо-

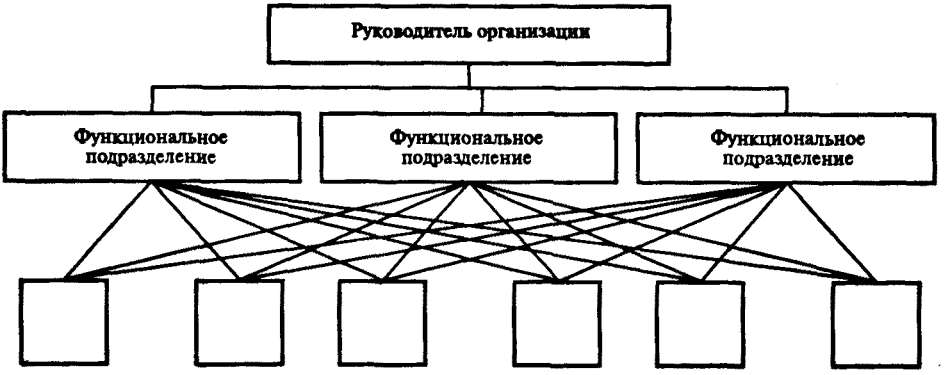


Рис. 2.8. Функциональная организационная структура

дит для организаций с широкой номенклатурой продукции или с широким уровнем диверсификации выпускаемой продукции, а также при работе организации на мировых рынках, так как существует реальная возможность, что интересы какого-либо подразделения начнут расходиться с интересами и целями всей организации. Действительно, любая функция как объективно обособившийся вид управленческой деятельности и те субъекты, которые реализуют эту функцию, объективно стремятся к самосохранению и саморазвитию. Недостатком функциональных структур является нарушение принципа единоначалия. Каждый исполнитель одновременно может получать указания по нескольким каналам от разных руководителей. Таким образом, функциональная специализация работ разрывает управленческий процесс, единый по своей природе.

В чистом виде функциональная структура практически не применяется. Она чаще используется в органическом сочетании с линейной структурой, образуя линейно-функциональные структуры.

Линейно-функциональная структура. Линейные и функциональные организационные структуры используются в тесном, органическом сочетании и образуют группу *линейно-функциональных структур* (рис. 2.9). При таком построении переплетается выполнение узкоспециализированных функций с системой подчиненности и ответственности за непосредственное выполнение задач по проектированию, производству продукции и ее поставке потребителям, т.е. права и ответственность более глубоко разделяются между разными органами, руководящими техническими разработками, закупкой сырья и материалов, производством, сбытом и т.п. Многолетний опыт применения линейно-функциональных организационных структур показывает, что они наиболее эффективны там, где аппарат управле-

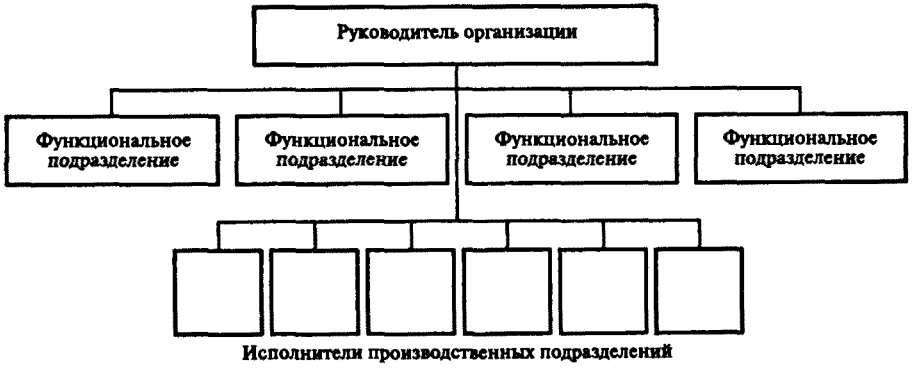


Рис. 2.9. Линейно-функциональная организационная структура

ния выполняет рутинные, часто повторяющиеся и редко меняющиеся функции и задачи. Эти структуры не обладают достаточной гибкостью и недостаточно адекватно реагируют на быстро меняющуюся внутреннюю и внешнюю среду. В результате замедляется прохождение информации, увеличивается объем работы высшего эшелона управления, превышаются нормы управляемости, допускается несоответствие между полномочиями и ответственностью руководителей различных уровней.

Следует напомнить закон связи: неизбежным результатом расширяющихся связей между различными уровнями иерархии является возрастающая область непонимания.

Характеристики, аналогичные характеристикам линейно-функциональных структур, имеют так называемые *линейно-штабные организационные структуры*. Они предусматривают создание при руководителях разных уровней штабов по отдельным специализированным функциям.

Дивизиональные организационные структуры основаны на дивизиональной департаментализации по продукту, потребителю, территориальному принципу или по их сочетанию. Департаментализация представляет собой процесс, при котором организационная структура объединяет операции в структурных подразделениях в соответствии с определенным признаком (функция, продукт, услуга и др.). Эти организационные структуры, как правило, компенсируют основные недостатки функциональных структур, но имеют свои недостатки, например дублирование функций, что ведет к росту затрат, а также недостаточное общение между сотрудниками, слабые связи с головным предприятием и др.

Дивизиональная форма может рассматриваться как соединение организационных звеньев, обслуживающих определенный рынок и управляемых централизованно. В этой форме автономность подразделений сочетается с центрально-контролируемым процессом распределения ресурсов и оценки результатов.

Организации, переходящие на продуктовый тип структурного построения (рис. 2.10), первоначально были организованы по линейно-функциональному типу. Рост масштабов деятельности организации вызывает необходимость создания среднего звена руководителей и специалистов. Структурная реорганизация на основе продукта рассматривается как метод разрешения сложившейся проблемы. Продуктовый подход основан на делегировании высшим управленческим персоналом обширных полномочий по руководству производственной, сбытовой, вспомогательной и инженерной деятельностью,

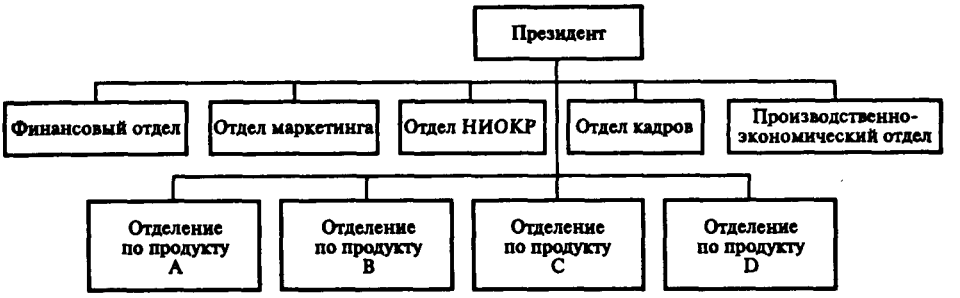


Рис. 2.10. Дивизиональная продуктовая организационная структура

связанной с изготовлением конкретного продукта (ассортимента продуктов). Структуризация по продукту становится объективно оправданным, если для предприятия важно координировать различные виды деятельности, связанные с производством определенного продукта (номенклатуры).

Структурное деление по территориальному (региональному) принципу является довольно распространенным методом структуризации физически рассредоточенных предприятий (рис. 2.11).

На данной территории все виды деятельности предприятия группируются и подчиняются его высшему руководителю. Территориальная структуризация особенно привлекательна для больших фирм или предприятий, деятельность которых физически или пространственно диверсифицирована. Организации используют эту форму в том случае, когда аналогичные деловые операции проводятся в различных географических регионах.

Территориальная структуризация целесообразна и в тех случаях, когда ее цель заключается как в поощрении участия локальных звеньев в процессе принятия решений, так и в экономии средств,

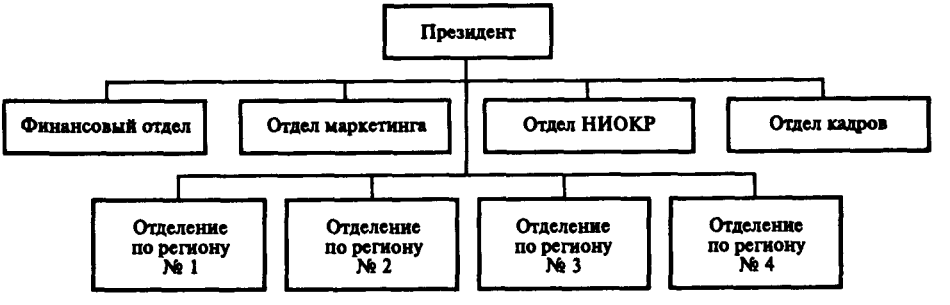


Рис. 2.11. Дивизиональная региональная организационная структура

достигаемой за счет локализации коммерческих операций предприятия. Экономические причины выбора территориального принципа структуризации связаны с издержками. Выбор района для размещения предприятий может быть сделан исходя из стремления снизить транспортные расходы. Правильное расположение складских помещений уменьшит затраты на доставку, что является немаловажным фактором, способным повлиять на получение заказов. Региональные отделения рассматриваются в качестве наилучшего места для приобретения начинающими руководителями необходимого опыта. Они как нельзя лучше подходят для того, чтобы молодые руководители в начальный период своей работы приобрели необходимый опыт, причем на той ступени организационной структуры, на которой это будет максимально полезно им при минимальном риске для компании.

С учетом местных факторов использование территориальной организационной структуры приобретает некоторые дополнительные плюсы. Это вызывает создание новых рабочих мест для местного населения, не говоря уже об экономической выгоде, а именно о снижении транспортных расходов, ренты, стоимости рабочей силы.

Преимущества территориальной организации заключаются в экономии средств и в высокой эффективности работы. Персонал может уделять больше времени продаже товаров и сократить затраты на передвижение. Кроме того, будучи ближе к покупателям, он получает возможность лучше понять и удовлетворить их потребности. Близость к рынку позволяет персоналу изучить его требования и предпочтения и выяснить, какая рыночная стратегия будет иметь наибольшие шансы на успех. В крупных диверсифицированных компаниях появляются дивизиональные структуры смешанного типа, сочетающие продуктовый и территориальный принципы построения (рис. 2.12).

Одна из заметных тенденций организационной перестройки предприятий в период перехода к рыночным отношениям состоит в существенном повышении самостоятельности отдельных звеньев структур управления и создании на этой основе дочерних фирм. Вокруг крупных предприятий формируется сеть небольших мобильных фирм, способных быстро перестраиваться применительно к изменяющемуся спросу. Благодаря этому происходит сближение предприятий-производителей, продукции с потребительским сектором, ускоряются процессы реализации продукции.

Развивая эти процессы, необходимо учитывать сложившуюся в течение многих десятилетий производственную и организационную структуру многих крупных предприятий с выделением подразде-

Рис. 2.12. Дивизиональная смешанная организационная структура

лений, имеющих полный и законченный производственный цикл. Такие структурные построения дают реальную возможность выделять самостоятельные хозяйствующие субъекты, ориентированные на определенных потребителей, и сохранять целостность производственно-технологического комплекса, общую направленность и профиль его деятельности.

Не менее значимым становится выделение из структуры предприятий определенных организационных блоков, формирование на их основе независимых организаций, которые используют имущество базового предприятия согласно заключенным арендным договорам. Это же относится и к тем организациям, которые создаются вновь на независимой основе, без прошлой связи с базовым предприятием, но также берут в аренду имущество данного предприятия. С помощью периодической корректировки договоров аренды обеспечивается определенная координация деятельности вновь создаваемых организаций. Сохранение же права собственности за базовым предприятием дает возможность упрочивать и развивать производственную систему в целом.

Выделение блоков происходит тогда, когда многообразие организационных структур увеличивается путем создания дочерних фирм в форме акционерных обществ или обществ с ограниченной ответственностью при условии, что контрольный пакет их акций или соответствующая доля в уставном капитале принадлежит базовому предприятию.

Сравнительные характеристики линейно-функциональных и дивизиональных организационных структур приведены в табл. 2.1.

Таблица 2.1

Линейно-функциональные	Дивизиональные
Обеспечивают выполнение специализированных задач, контролируемых с помощью планов и бюджетов	Децентрализованные операции подразделений с централизованной оценкой результатов и инвестиций
Наиболее эффективны в стабильной среде	Наиболее эффективны в меняющейся среде
Содействуют эффективному производству стандартизированных товаров и услуг	Пригодны для условий взаимосвязанной диверсификации по продуктам или регионам
Обеспечивают экономию на управленческих расходах	Ориентированы на оперативное принятие решений
Предусматривают специализацию функций и компетентность	Создают организационные условия для междисциплинарного подхода
Ориентированы на ценовую конкуренцию	Успешно функционируют при неценовой конкуренции
Рассчитаны на использование действующих технологий и сложившегося рынка	Ориентированы на освоение новых рынков и технологий
Производственная специализация, превышающая возможности централизированного планирования	Вмешательство высшего звена организации для усиления координации подразделений и повышения эффективности их деятельности
Быстрое решение проблем, находящихся в компетенции одной функциональной службы	Быстрое решение сложных межфункциональных проблем
Вертикальная интеграция, нередко превышающая возможности полной загрузки специализированных подразделений	Диверсификация внутри корпорации или приобретение внешних организационных звеньев

2.3.3. Организационная культура

Необходимость формирования организационной культуры. Гораздо более интересной и мало обсуждаемой у нас проблемой является отсутствие в большинстве фирм целенаправленной работы по формированию организационной культуры. Это то, без чего не существует ни одна фирма в цивилизованных странах. Вопрос, какая у вас в фирме корпоративная культура, озадачивает сегодня не только руководителей мелких фирм, но и многих президентов крупных корпораций. Между с тем эта культура нужна не только и не столько сотрудникам компании, сколько владельцам и топ-менеджерам, ибо

благодаря ей может быть достигнуто действительное и долговременное процветание организации. Руководители, которые задумываются о будущем, уже делают первые шаги в создании корпоративной культуры. Но формулировка в одном абзаце миссии фирмы почему-то не приводит к улучшению климата в офисе и росту прибыли. Равно как и формулировка стратегических целей, которую сочиняют несколько человек по заданию руководства и забывают о написанном уже на следующий день после завершения работы.

Организационная культура относится к факторам внутренней среды. Организации, так же как отдельные общества, народности, национальности, семьи, имеют свое «лицо», собственную уникальную культуру, которую определяют прежде всего работающие в ней люди, их ориентиры, ценности и убеждения.

Эта культура представляет собой сложную композицию базовых положений, бездоказательно принимаемых и разделяемых членами группы или организации. Часто организационная культура воспринимается как идеология, философия управления, основу которой формируют ценностные ориентации, верования и нормы поведения работников.

Организационная культура — это система общепринятых и разделяемых работниками организации ценностей, убеждений, правил, норм поведения:

сопереживания;

равенство полов;

другие ценности.

Поддержание организационной культуры означает процесс ее сохранения и укрепления. Рекомендуется провести ряд мероприятий, облегчающих восприятие культуры новыми членами организации и направленных на поддержание и укрепление установившихся ценностей путем обучения, тренировки, напоминания, повторения, укрепления традиций, местного «фольклора» и т.п.

Для поддержания организационной культуры часто используется так называемое кредо организации, в котором зафиксированы ценности, нормы, ответственность всех ее членов. В качестве примера приведем кредо корпорации Johnson & Johnson. «Мы отвечаем перед врачами, медсестрами, пациентами, матерями и всеми другими людьми, использующими нашу продукцию и услуги. Мы должны постоянно стремиться снижать затраты для поддержания разумных цен. Заказы покупателей должны быть выполнены немедленно и точно. Наши поставщики и потребители должны иметь возможность получить достаточную прибыль. Мы отвечаем перед своими сотрудниками,

мужчинами и женщинами, работающими с нами по всему миру. Каждый должен рассматриваться как личность. Мы должны уважать их достоинство, чувство безопасности и уверенности в своей работе. Компенсация должна быть достаточная и адекватная, а рабочее место — чистым и безопасным. Работники должны чувствовать себя свободными при высказывании замечаний и предложений. Они должны иметь возможность для применения и повышения своей квалификации. Мы должны обеспечивать компетентное управление, а наши действия должны быть справедливыми и разумными. Мы отвечаем перед обществом, в котором живем, и перед миром в целом. Мы должны быть хорошими гражданами — поддерживать хорошую работу и платить налоги. Мы должны помогать улучшению системы образования и здравоохранения. Мы должны поддерживать в хорошем состоянии нашу собственность, обеспечивая сохранность окружающей среды и природных ресурсов. Мы отвечаем перед нашими акционерами. Бизнес должен приносить ощутимую прибыль. Мы должны экспериментировать с новыми идеями. Исследования должны выполняться, научные программы — развиваться, ошибки — исправляться. Необходимо приобретать новое оборудование, реализовывать новые возможности, выпускать новые товары».

Если организация относительно крупная, то в ней формируются общественно-организационная культура, характерная для всей организации, а также локальная, или субкультура, в ее подразделениях, филиалах.

Факторы формирования организационной культуры. На формирование организационной культуры оказывают влияние следующие факторы:

- миссия и цели организации;
- стратегия;
- характер и содержание работы;
- квалификация, образование, общий уровень развития работников;
- личность руководителя.

Кроме того, на организационную культуру влияет внешнее окружение:

- общие экономические условия;
- национальные особенности (традиции, культура);
- классовые, этнические, расовые различия;
- деловая среда в целом и в отрасли в частности.

Организационная культура отличает одну организацию от другой.

Формирование, поддержание и изменение организационной культуры. Процесс формирования организационной культуры связан с установлением определенного типа отношений между членами организации. Это процесс нахождения способов совместной работы и сосуществования. На этом этапе происходит формирование ценностей, традиций, устанавливаются нормы поведения, ритуалы, система коммуникаций, язык общения, система мотивации и т.п.

Главная роль в процессе формирования культуры отводится руководителю. Рассмотрите сквозь призму собственных представлений организационную культуру вашей организации.

Приведем перечень некоторых ценностных установок:

- поощрения и наказания;
- участие в управлении;
- демократичность;
- жизнь — работа — свободное время;
- открытость;
- помощь другим.

Изменение организационной культуры затрагивает отношения, сформировавшиеся за длительный период. Это процесс сложный и часто болезненный для организации. Изменения организационной культуры приводят к формированию новых критериев найма работников; изменениям в системе поощрений; созданию новых критериев продвижения по служебной лестнице и даже к пересмотру основных ценностей. При изменениях в организационной культуре возникают сложности, связанные с сопротивлением этим изменениям.

Существуют семь «ключей» для изменения организационной культуры:

- понимай свою старую культуру: невозможно изменить курс, не зная, где находишься;
- поддерживай тех работников, которые имеют идеи относительно новой культуры;
- ищи лучшую субкультуру в организации и распространяй ее;
- не атакуй культуру «в лоб»;
- помогай работникам найти их собственные пути выполнения задач, и лучшая культура придет;
- не рассчитывай в работе на «чудо»: лучший принцип изменений — действие;
- при изменениях рассчитывай на перспективу в 5—10 лет;
- живи в сфере той культуры, которую желаешь создать в организации: действия всегда лучше слов.

При изменении организационной культуры менеджер должен позаботиться о мерах, а вернее о системе мер, информирующих работников о том, что важно для организации, почему это важно, и о мероприятиях, моделирующих определенное поведение. Предлагаются следующие четыре механизма.

Механизм участия: необходимо привлекать людей к решению важных для организации вопросов, опираться на их возможности.

Механизм символьного управления используется для поддержки того, что для организации важнее всего. Это должно быть продемонстрировано наглядными действиями (например, разрушение генеральным директором на глазах своих заместителей старых образцов продукции) или путем резкого изменения внутрифирменной политики.

Механизм взаимопонимания: постоянно информируйте людей, объясняйте им, что от них требуется и почему необходимы перемены. Люди хотят понимать воздействующие на них явления и события. Взаимопонимание усиливает гордость и взаимную ответственность.

Система поощрений, связанная с концепцией принадлежности работника к организации. Следует быть предельно осторожными, поскольку при несоответствии между объявленными и фактически оцениваемыми качествами негативные явления неизбежны.

2.3.4. Философия преуспевания человека

Десять тысяч людей... Или двое... Это не имеет значения. Чтобы организация работала успешно, нужно знать, как ладить с людьми. Неважно, какой работой человек занимается, — моет туалеты, собирает мусорные бачки или ходит по канату в цирке.

Человек, входящий в этот мир, постепенно формируется как личность, становится носителем определенных взглядов и убеждений, получает какие-то ценностные ориентации. Эти ориентации всегда обусловлены общим развитием культуры общества. В нашей стране на протяжении многих десятилетий государство отучало и в конце концов отучило людей искать и воплощать смысл своей жизни, в результате чего почти на всем постсоветском пространстве отмечается кризис духовности.

Эйнштейн как-то заметил, что тот, кто ощущает свою жизнь лишенной смысла, не только несчастлив, но и вряд ли жизнеспособен. Человек не свободен от условий, но он свободен занять определенную позицию по отношению к ним. От человека — в пределах его естественных возможностей — зависит, преодолеет он обстоятельства или уступит им. В конечном итоге человек не подвластен обстоятельствам, с которыми сталкивается; скорее, обстоятельства подвла-

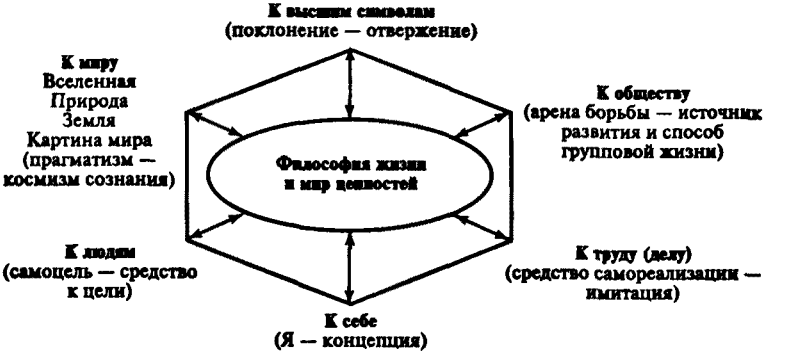


Рис. 2.13. Основные линии отношения человека к разным сторонам бытия (по С. Тидору)

стны его решению. Сознательно или бессознательно, но любой человек вынужден решать (и всегда решает), будет он бороться или позволит условиям определять его жизнь.

Ничто так не помогает человеку преодолевать объективные трудности и переносить субъективные неприятности, как сознание того, что перед ним стоит жизненно важная задача. «У кого есть Зачем жить, тот может вынести почти любое как», — писал Ф. Ницше. «Зачем» — это содержание жизни, а «как» — это ее условия. Неблагоприятные условия жизни, т.е. присущие ей трудности и невзгоды, отходят на задний план тогда, когда на передний план начинают выступать «основания» к ее улучшению. Жизнь всегда тем осмысленнее, чем труднее она дается.

Жизнь каждого человека имеет свою, неповторимую, цель. И каждый человек должен определить ее сам. Можно выделить несколько основных линий отношения человека к разным сторонам бытия (рис. 2.13). Их совокупность и составляет общую философию жизни человека.

Жизненные позиции. Из философии жизни вытекают ключевые аспекты отношения человека к себе и своей роли в обществе. Выделяются четыре основные позиции, из комбинаций которых складываются личностные установки поведения по отношению к себе и другим людям.

1. *Я в порядке, вы в порядке.* Люди, придерживающиеся такой позиции, как правило, открыты миру. Они положительно относятся ко многим граням своего «Я». Эти люди настроены больше на положительные воспоминания. В их облике просматривается жизнелюбие, распространяемое и на других людей. Они естественны и кон-

тактны. Им присуща устойчивая ориентация на доброжелательное отношение к другим людям.

2. *Я в порядке, вы не в порядке.* Люди, принимающие такую позицию в системе «Я — другие», как правило, склонны к завышенной самооценке. Они находятся на крайнем полюсе субъективизма. Остальных людей они считают несовершенными — во всяком случае, хуже себя. Демонстративное подчеркивание своего иллюзорного превосходства нужно им для самоутверждения: чтобы возвысить себя, надо унизить другого. Эта категория людей — база вождей для тоталитарных моделей власти.

3. *Я не в порядке, вы в порядке.* Люди, среди которых преобладает эта позиция, предпочитают уступать другим. Они сосредоточены на своих слабостях и недостатках, страдают от неприятия себя и постоянного ощущения того, что другие люди сильнее, умнее и способнее их. Если такие люди волей судьбы становятся руководителями, они гипертрофируют свои ролевые обязанности и чувство долга до степени, превышающей человеческие силы. Этой категории людей свойственно сгорать тихой завистью и уходить от реалий жизни в тайные грезы и несбыточные мечты. Для них характерны такие модели поведения, как «казанская сирота» (несчастный) и «Фигаро» (меня рвут на части).

4. *Я не в порядке, вы не в порядке.* Люди этого типа очень критично оценивают и себя, и других. Их преследует сплошное разочарование. Им свойственно пессимистическое мироощущение. Они не видят смысла жизни и воспринимают человеческий род как ошибку или аномалию природы.

В жизни каждого человека, в том числе и руководителя, происходит постоянное смещение этих позиций, а также смещение акцентов в сторону той или иной из представленных нами формул восприятия мира. Индивидуальные колебания этих позиций сильно влияют на поведение человека, стиль его жизни. Обобщенные представления об особенностях личности при явном доминировании одной из четырех позиций представлены в табл. 2.2 (по М. Вудкоку, Д. Фрэнсису).

Э. Берн выделил три основные позиции человеческой личности [8, 9]. Три Я-состояния по Э. Берну (табл. 2.3):

Родитель (*Р*) — уверенность в правоте своих моральных требований, авторитетный тон, покровительство и защита слабых, «наша совесть», «автопилот, принимающий обыденные рутинные решения, и тормоза, автоматически удерживающие человека от опрометчивых поступков», в то же время безапелляционность суждений, догматизм, сознание своего превосходства, присвоение права наказывать и т.п.

Таблица 2.2

Жизненная позиция	Черты личности
Я в порядке, вы в порядке	Уверены в себе
	Отзывчивы
	Поддерживают добрые отношения с окружающими
	Вызывают доверие
	Спокойны
	Отзывчивы к изменению ситуации
Я в порядке, вы не в порядке	Раздутое самомнение
	Трудны в общении
	Выглядят надменными
	Подавляют других
	Преувеличивают свою роль
Я не в порядке, вы в порядке	Недостаточно уверены в себе
	Склонны к отступлению
	Не имеют достаточной убежденности
	Неспособны взять на себя инициативу
	Недооценивают свою роль в работе
	Поддаются стрессам
Я не в порядке, вы не в порядке	Недостаточно энергичны
	Склонны к подавленности
	Неспособны проявлять настойчивость
	Свыклись с неудачами
	Недостаточно творчески относятся к работе
	Служат источником отрицательных взаимоотношений в коллективе

Девиз — *должен, нельзя*.

Взрослый (*В*) — расчет, контроль за собственными действиями, контроль за действиями двух других Я-состояний, трезвые оценки, понимание относительности догм, ориентация на действия, в то же время излишний скептицизм, скованность (недостаток импровизации), ограниченность фантазии, недооценка эмоциональных сторон жизни и т.п. Канал получения знаний, требующий волевого и физического усилия.

Девиз — *целесообразно, полезно*.

Дитя (*Д*) (*или ребенок*) — источник желаний, влечений, потребностей; радость, интуиция, творчество, фантазия, любознательность, спонтанная активность, доверчивость, в то же время страхи, капризы, недовольство, робость, неуверенность, беспомощность, несдержанность. Эмоциональный канал самый быстродействующий.

Девиз — *хочу, нравится*.

Таблица 2.3

Я-состояние	Жесты	Выражение лица	Выражения и восклицания
Родитель	Указующий перст, фигура напоминает букву Ф. Садится, откинувшись	Снисходительное, возможно презрение, нередко кривая улыбка. Тяжелый взгляд вниз	Любит прописные истины. Выражения: «Я этого не понимаю», «Чтобы было сделано немедленно», «Неужели трудно понять!», «Я в корне с этим не согласен», «Вы меня не поняли», «Кто же так делает!», «Сколько можно вам говорить?», «Вы обязаны...», «Нельзя...»
Взрослый	Тело как бы подается вперед. Глаза несколько расширены или сужены	Взгляд направлен на объект, на лице выражение понимания, в котором можно увидеть любопытствующее дитя	Выражения: «Извините, я вас не понял, объясните, пожалуйста, еще раз», «Я, наверное, непонятно объяснил, поэтому вы отказали», «Давайте подумаем», «А что, если нам поступить так», «Как вы планируете выполнить эту работу?»
Дитя (ребенок)	И поза, и выражение лица соответствуют внутреннему состоянию: радости, горю, страху, тревоге и т.п.		Восклицания: «Превосходно!», «Хочу!», «Не хочу!», «Надоело!», «Пусть все горит огнем», «Я вас люблю!», «Осточертело!», «Зачем мне это надо!»

Обычно работа человека представляет собой ту область, где его индивидуальность проявляется наилучшим образом, приобретая в глазах общества определенный смысл и ценность. Однако сама по себе работа не делает человека незаменимым — она лишь предоставляет ему возможность стать таковым. Важнейшим фактором становится то, как он выполняет эту работу. И не от характера нашей профессии, а от нас самих зависит, найдут ли свое выражение в работе те личностные, неповторимые черты, которые составляют нашу индивидуальность.

Примером может служить одна из историй, произошедших с нашим гениальным физиком П.Л. Капицей. Во время работы в лаборатории Резерфорда в Великобритании Петру Леонидовичу попутно пришлось заниматься созданием мощных турбокомпрессоров, необходимых для осуществления опытов при сверхнизких температурах, и он прослыл специалистом в области создания мощных турбин. Однажды одна из фирм обратилась к нему за помощью в устранении вибрации созданной ею турбины. Петр Леонидович попросил разобрать турбину, внимательно осмотрел ротор, попросил его провернуть, затем на глазах у онемевших от изумления представителей фирмы взял молоток и ударил по тщательно обработанному ротору. Вибрации у вновь собранной турбины прекратились. На вопрос о гонораре последовал ответ — 1000 фунтов. Несколько озадаченные таким легким

способом зарабатывания внушительной по тем временам суммы денег, представители фирмы попросили представить счет с указанием затрат. Счет их полностью удовлетворил и был незамедлительно оплачен. В нем были всего две строчки: «удар молотком — 1 фунт; знание того, куда ударить, — 999 фунтов».

Таким образом, успех порождается мыслью, а не тяжелым бездумным трудом.

Никогда не следует довольствоваться достигнутым: стоящего неподвижно обходят; довольный собой потерян. Преуспевающий человек должен излучать силу, уверенность и обладать харизмой. Харизматичными называют людей, имеющих дар производить благоприятное впечатление на других. Это своего рода шарм, благодаря которому человек воздействует на окружающих. Люди с сильной харизмой везде, где они находятся, создают оптимистическое настроение. Я могу *пробудить в других только то, что колеблется глубоко внутри меня.* Закон *резонанса гласит, что все зависит только от меня, а не от других, ключ к окружающим меня во мне самом.*

Не подражайте другим. Найдите себя и оставайтесь собой, ведь «зависть — это невежество, а подражание — самоубийство».

Базовые психологические потребности. Общество, в котором мы живем, может быть (или казаться нам): жестоким, подавляющим, карающим, или добрым, слабым, беспомощным, или твердым, справедливым, мудрым. Может быть бестолковым, а может быть разумным, может защищать, а может бросить на произвол судьбы, может помогать жить, а может мешать и т.д. и т.п. Конечно, образ общества зависит не столько от реальной политики, сколько от нашего личного отношения к происходящему, которое отнюдь не всегда адекватно обстановке.

Мы же, в свою очередь, или любим общество, в котором живем, или ненавидим, относимся с безразличием или с презрением, активно помогаем ему, чем можем, или вступаем с ним в борьбу, иногда не на жизнь, а на смерть. То есть общество представляется нам как бы единой личностью, с которой могут быть разнообразные, порой очень сложные, а иногда и весьма драматичные взаимоотношения, заканчивающиеся иногда «разводом», а то и гибелью одной из сторон.

Если перевести сказанное на язык психологии, то можно утверждать, что по отношению ко всему обществу и к отдельной личности каждый человек действует обычно из одного из своих Я-состояний. Он выступает в разных ипостасях:

«государственного вождя», берущего ответственность за все, что происходит в стране, и относящегося к остальным членам общества как к своим детям;

«зависимого» человека, требующего от общества неусыпной заботы и внимания, перекладывающего на него ответственность за жизнь свою и жизнь своих детей и связывающего все свои надежды с «хорошим родителем»;

«делового, творческого» человека, строящего свою жизнь и желающего, чтобы общество ему в этом хотя бы не мешало, а в идеальном случае создавало бы благоприятные условия.

Несомненно, в течение жизни человек может изменить свою роль. В начале жизни он, возможно, зависимый, нуждающийся в помощи для получения образования; впоследствии предприниматель, создающий материальные блага для семьи и общества, например банкир, промышленник и т.п.; в дальнейшем, перейдя на политическое поприще, — вождь, а в конце жизни, утратив, например, состояние, возможно, снова зависимый, ожидающий поддержки и уважения к своим заслугам перед обществом. Но в определенный период жизни, а зачастую и всю жизнь человек действует по отношению к обществу, а также и к отдельной личности или определенному виду деятельности из какого-то одного из своих Я-состояний. Американский врач Дж. Шиндлер пришел к выводу, что возникновение значительной части заболеваний у человека вызвано его неудовлетворенностью жизнью, его эмоциональной неразвитостью и духовной незрелостью. У каждого человека есть шесть основных психологических потребностей. Для того чтобы человек ощущал себя комфортно, все они должны быть реализованы.

Если у человека не удовлетворена хотя бы одна из этих потребностей, он будет чувствовать себя несчастным, испытывать внутреннее напряжение и беспричинное беспокойство, чувство обделенности, подспудное разочарование, хотя на людях, возможно, будет казаться довольно бодрым.

Первая из самых необходимых психологических потребностей человека — потребность в *любви* (в самом широком смысле этого слова). Осознание того, что мы являемся объектом чьей-то любви, делает нас особо значимыми и ценными в собственных глазах. Если человека никто не любит и не ценит, в его душе царят тоска, одиночество, социальная враждебность Эти нездоровые чувства у людей чаще всего и являются причиной депрессии.

Вторая потребность — потребность в *безопасности*. Вы ощущаете себя в безопасности, если имеете достаточный доход для того, чтобы приобрести по крайней мере самое необходимое сейчас и в будущем; если защищено ваше право на жизнь; если есть люди, которые помогут вам в беде. Многие же не перестают волноваться и бесконечно жалуются на свою беззащитность. Постоянное беспокойство

разрушает психику человека, поэтому нужно научиться принимать жизнь такой, какая она есть, и сохранять позитивное отношение к себе и происходящему.

Третья основная психологическая потребность человека заключается в *творческом самовыражении*. Каждому человеку свойственно стремление найти свое место среди других людей и участвовать в общей деятельности. Если человеку не удается реализовать в полной мере свои способности и заветные мечты, он внешне может выглядеть вполне довольным жизнью, но на самом деле его эмоции будут окрашены беспокойством, внутренними тревогами и чувством неудовлетворенности. В конце концов такое состояние приводит к глубокому разочарованию в жизни и утрате уважения к себе.

Четвертая психологическая потребность состоит в *признании* (особенно со стороны тех, ради кого человек старается). Одним из важных элементов в отношениях, которые мы называем дружбой, является взаимное признание значимости людей.

Пятая потребность — это потребность в *новом опыте*. Она реализуется через преодоление монотонности в работе, так как любая деятельность, если она продолжается довольно долго, надоедает. Кроме того, люди начинают проявлять любознательность лишь тогда, когда достигают определенного уровня знаний о том или ином предмете. Отсутствие же этих основополагающих знаний приводит к тому, что информация об отдельных деталях кажется бессмысленной. Незнание часто порождает отсутствие интереса. Такая последовательность типична: у вас не хватает информации, вы теряете интерес к делу, оно все меньше вас увлекает. В конце концов дело стоит на месте. По мере накопления знаний человек втягивается в работу. Таким образом, приобретение информации — это «задание немедленного исполнения», которое способствует вовлечению в дело.

Шестая психологическая потребность заключается в *самоуважении*. Несмотря на все разочарования, беды и неприятности, которые могут быть у любого человека, почти каждый из нас достаточно высокого мнения о себе и верит в свою способность двигаться вперед. Если неудовлетворение одной или нескольких перечисленных выше потребностей порождает состояние раздражения и беспокойства, то утрата самоуважения сопровождается полной подавленностью.

Чтобы проверить, в какой степени удовлетворены шесть основных психологических потребностей у вас, задайте себе вопросы: любят меня или же я одинок и никому не нужен? чувствую я себя в безопасности или опасаюсь за состояние своих финансов, за свою работу, статус, за свое социальное положение? как я могу выразить себя — в работе, в увлечениях или иным способом? получаю ли я признание

со стороны кого-либо из моих коллег и близких? есть у меня самоуважение или я постепенно утрачиваю веру в себя?

Будьте совершенно правдивы и откровенны в своих ответах — вы это делаете для себя.

Теория психоанализа. Действительно, личность человека, его внутренний мир, мотивы поведения весьма сложны и противоречивы. Одним из первых попытался исследовать личность и мотивы поведения человека австрийский врач-психиатр Зигмунд Фрейд, 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 и разум человека.

Основой теории психоанализа является идея бессознательного, которое определяет поведенческие устремления людей и которое для понимания существа личности необходимо раскодировать.

Идеи Фрейда развил и своеобразно дополнил другой представитель школы психоанализа — швейцарский психолог Карл Юнг, 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, жизнью. Юнг ввел понятия психологических типов личности, а также экстравертности (ориентация на внешний, реальный мир) и интровертности (ориентация на духовный, внутренний мир).

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.

Теория научения. В работах И.П. Павлова, Д.Б. Уотсона, Б.Ф. Скиннера глубоко научно обосновывается система поощрений и наказаний (теория научения), аргументированно определяется разумная сфера деятельности исполнителя в соответствии с его способностями (вспомним принцип соответствия!), обосновывается необходи-

мость обратной связи между руководителем и подчиненными. В основе теории научения (теории условных рефлексов) лежит понятие *рефлекса* — ответа организма на внешнее раздражение.

Рефлексы подразделяются на врожденные, безусловные и условные, которые вырабатываются опытом. Условный рефлекс формирует стереотип мышления и поведения и является основным компонентом мотивационной системы человека.

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 избегать начальника 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 жизни, будь то «сладкая жизнь» 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. Гомеостаз обеспечивает поддержание важнейших для системы параметров в необходимых пределах. Американский ученый 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, что «в небольшой сельской общине, существующей достаточно долго, чтобы в ней сложились более или менее одинаковые уровни понимания и поведения, существуют вполне дос-

тойные уважения нормы попечения об обездоленных, управления дорогами и другими общественными средствами, терпимости к тем, кто лишь один-два раза нарушил общественные законы».

Древнеримский император и философ Марк Аврелий писал: «Сколько можно говорить о том, каким должен быть человек. Пора уже и стать им!» Эти высказывания актуальны и в наше время.

Так давайте все вместе и каждый в отдельности будем стараться быть такими, а именно нравственно богатыми, красивыми душой и телом, воплотим это в своих детях — будущих жителях нашей прекрасной планеты.

Определение приоритетов. Наряду со способностью к самоанализу исключительно важна для достижения успеха независимая воля. С ней связана способность человека принимать решения, делать выбор и действовать в соответствии с этим выбором. Успешно организовать свою жизнь — значит подчинить второстепенное главному. Выделить главное, т.е. определить приоритеты, — это и есть основная задача руководителя. Американский психолог Эдвард Грей решил выяснить общий признак, присущий всем людям, добившимся наибольшего жизненного успеха. Оказалось, что это не трудолюбие, не удача, не «связи (хотя все эти факторы также имеют немаловажное значение). Единственный общий признак для всех рассматриваемых им случаев — *умение правильно определить приоритеты*!

В Квинслендском университете (Австралия) руководителям было предложено проанализировать степень важности ключевых факторов, которые определили их карьеру. Оказалось, что продвижению на высший уровень руководства способствуют прежде всего:

личное желание занять высокий пост. Человек, который не ставит перед собой такой цели, не предпринимает и особых усилий к самосовершенствованию, повышению квалификации, продвижению по служебной лестнице;

умение работать с людьми;

готовность рисковать и брать на себя ответственность за это;

приобретение значительного опыта руководящей работы и умение выполнять разнообразные функции уже к 35 годам;

способность генерировать больше идей по сравнению с коллегами;

умение при необходимости легко менять стиль управления;

хорошая техническая подготовка;

семейная поддержка;

специальная управленческая подготовка и т.п.

Опрос показал, что в продвижении к успеху техническая и специальная подготовка занимает далеко не первые места. Особое значение приобретают умение работать с людьми и готовность к риску.

Становление руководителя высшего ранга происходит, как правило, в относительно короткий срок — за шесть-семь лет (к 35—37 годам) и объясняется его способностью интенсивно накапливать опыт.

Позитивное мышление. Одна из важнейших особенностей мозга — способность производить какое-либо чувство. Позитивный раздражитель сегодня создает позитивные ожидания завтрашнего дня и будит позитивные воспоминания о прошедшем. То же относится и к негативным раздражителям. У человека, который чем-то удручен, пессимистически настроен, возникают негативные воспоминания и таким образом создаются предпосылки для возникновения проблем в настоящем.

Если наши мысли позитивны, то и на других людей мы влияем положительно. Вы хорошо относитесь к другому человеку, и его мозг «обобщает» это чувство. В свою очередь, его позитивное отношение передается вам и тому, что с вами связано (фирма, продукция, товары и т.п.). В качестве примера можно привести историю двух продавцов обуви, прибывших в одну африканскую страну. На следующий день каждый отправил домой телеграмму. Первый продавец написал: «Безнадежно. Здесь никто не носит обувь. Вылетаю следующим рейсом». Второй продавец: «Какие возможности рынка — ни у кого нет обуви! Вышлите два контейнера с обувью».

В восточной притче рассказывается о том, как однажды пророк Магомет и его приверженцы прибыли в какой-то город для чтения назидательных проповедей. Вскоре один из учеников подошел к пророку и сказал: «Мой господин, в этом городе царят полнейшее тугоумие и глупость. Жители неимоверно упрямы, никто ничего не хочет знать. Вам не удастся проникнуть в их сердца». Пророк ласково ответил ему: «Ты прав». Через некоторое время другой ученик пророка приблизился к нему. Сияя от радости, он сказал: «Господин, это большая удача, что мы прибыли в этот город. Люди тянутся к правдивому учителю и будут внимать каждому вашему слову». Магомет приветливо улыбнулся и опять ласково ответил: «Ты прав». «О, господин! — удивился третий ученик Магомета. — Ты только что сказал одному ученику, что он прав. То же самое ты сказал другому ученику, который говорил тебе абсолютно противоположное. Но ведь черное не может быть белым». На это Магомет ответил так: «Ты тоже прав. Но каждый видит мир таким, каким хочет видеть. К чему мне опровергать мнения этих двух людей? Один видит плохое, другой — хорошее. Зачем говорить, что один из них не прав: ведь это не вымысел, что в каждом человеке и во всем мире есть как хорошее, так и плохое одновременно. Ни один из этих людей не сказал неправду — просто правда каждого из них оказалась неполной».

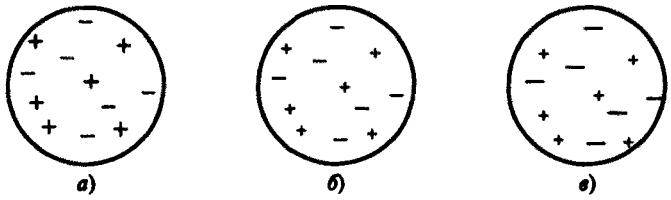


Рис. 2.14. Различный взгляд на одно и то же событие:
а — позитивный; *б* — нейтральный; *в* — негативный

Нужно осознавать, что понимание природы вещей зависит от того, какими их видим мы. Посмотрите на рис. 2.14. В середине каждого круга условно изображена какая-то ситуация. Сама по себе она нейтральна. Эмоциональную оценку этой ситуации даем мы сами, и в зависимости от наших взглядов она приобретает позитивную, нейтральную или негативную окраску.

Положительные мысли помогают действовать и чувствовать положительно, а это, в свою очередь, создает новые положительные мысли. *На свете нет хороших или плохих вещей — это наши мысли делают их хорошими или плохими.* Отсюда следует вывод: человек может испытывать ненужные страхи, поддавшись негативному мышлению, или он может коренным образом изменить свое отношение к жизни и начать развивать позитивное мышление.

Факторы, мешающие позитивному мышлению:

1. *Отсутствие целей.* Говорят так: «Для корабля, у которого нет цели, любой ветер не попутный». Снова и снова убеждаемся, что у недовольных и удрученных отсутствует позитивная цель.

2. *Неосознанный страх перед удачей.* Кажется парадоксальным, но некоторые люди боятся быть преуспевающими. Они считают, что если все пойдет хорошо, то другие начнут предъявлять к ним больше требований и на них ляжет большая ответственность. Это новое положение пугает. Многие люди предпочитают делать менее ответственную работу или же просто ничего не делать.

3. *Страх перед критикой.* Если дела идут плохо, мы боимся критики. Со школьных времен во многих сидит страх ответственности за сделанные ошибки. Мы предпочитаем лучше промолчать, чем рискнуть быть подверженными критике.

4. *Слишком высокие требования к себе, стремление к совершенству.* Лучше достичь 10-процентного результата, чем ничего не достичь на 100 %.

5. *Общее беспокойство.* Нужно прежде всего найти причину беспокойства. Если не выяснить эту причину, то оно будет нас угнетать. Если беспокойство вызывает неудача и исправить ничего нельзя, не-

обходимо ее признать, ясно дать себе отчет в причинах этой неудачи и извлечь из нее положительный опыт на будущее. В противном случае, будучи со временем вытесненной из сознания, эта неудача будет продолжать свое деструктивное воздействие через проявление чувства тревоги. Неудачу нужно не вытеснять, а признать и потом проанализировать и осмыслить, сняв с нее энергетический заряд.

6. *Влияние среды.* Негативная информация от людей или из средств массовой информации (нет, это невозможно сделать: мы это уже пробовали).

7. *Комплекс Икара*: не летай слишком высоко — плохо кончится. Сначала рождаются негативные ожидания, в конце концов они реализуются.

8. *Зависимость от своих слабых сторон.*

Таким образом, мы — воплощение своего мышления. В сегодняшних и будущих мыслях заложен ключ к изменению нашего физического и душевного здоровья, материального благосостояния. У печального человека в голове печальные мысли; у агрессивного и злого — мрачные; у влюбленного в мыслях царит гармония; у неудачника совсем иные мысли, чем у преуспевающего.

Наше мышление оказывает влияние на здоровье, внешний вид, манеру держаться и говорить, на жизненную силу — одним словом, на поведение в целом. Будда сказал: «Господство над мышлением дает власть над телом и жизнью».

Немецкий ученый Николаус Б. Энкельманн сформулировал следующие принципы раскрытия личности:

1. Только человек обладает способностью сознательно обдумывать, планировать и осуществлять свои замыслы. Только он может целенаправленно влиять на себя самого, а значит, на свою судьбу и будущее.

2. В начале любого дела возникает идея. Существует только то, о чем думают.

3. Мысли формируются и развиваются в подсознании под воздействием самого человека или под влиянием извне.

4. Подсознание — строительная площадка жизни и рабочее помещение души — стремится реализовать каждую мысль.

5. Малейший проблеск мысли может превратиться в полыхающее пламя.

6. Все что растет, нуждается в пище. Пища мысли — концентрация.

7. Сознательная или неосознанная концентрация является сгустком жизненной энергии.

8. В конфликте между чувством и разумом всегда побеждает чувство.

9. Чувства направляют и усиливают концентрацию бессознательно, но настойчиво.

10. В результате принятия целевого решения можно направить свое внимание на любую проблему.

11. Внимание вызывает усиление. Отсутствие внимания — ослабление.

12. Согласие активизирует силы; в результате отказа жизненные силы иссякают.

13. Постоянное повторение одной цели превращается сначала в веру, затем в убеждение.

14. Вера ведет к действию. Концентрация ведет к успеху. Повторение ведет к мастерству. Что ты о себе думаешь, тем ты и станешь.

Два последних положения определяют сущность одного из наиболее эффективных способов формирования позитивного мышления. Этот способ состоит в конструировании фраз, формирующих позитивную направленность мышления, и постоянном повторении этих фраз для обеспечения их перехода на подсознательный уровень мышления. Когда этот переход обеспечен (а достигается он всеми людьми одинаково — путем периодического повторения какой-то мысли в течение длительного времени), тогда сформированное им позитивное мышление начинает свою продуктивную созидательную работу без видимых усилий со стороны сознания. При этом конструктивные мысли, поступки, устремления и решения рождаются как бы сами собой.

Практика использования этого метода в формировании позитивного мышления свидетельствует о том, что он «работает» для всех людей. Индивидуальные его особенности заключаются лишь в одном — количестве повторений, необходимых тому или иному человеку. Аналогичную методику управления человеком широко используют все религии, требующие постоянного повторения молитв — специально подобранных и отшлифованных фраз, содержащих те или иные утверждения или предписания. И в обыденной жизни осознанно, а чаще всего неосознанно люди постоянно произносят такие самопрограммирующие фразы: «Я всегда заработаю себе на жизнь» — уверенные в себе; «Мне вечно не везет» — неудачники, т.е. тот, кто хочет быть неудачником, обязательно им становится.

Выразительным примером набора фраз для формирования позитивного мышления являются тексты из книги Ога Мандино «Величайший торговец в мире» [10].

2.3.5. Личностно-деловые качества руководителя и технология самовыживания

Среди основных факторов, организующих совместную деятельность людей, особое место занимает мораль. Моральные качества человека, стоящего во главе какого-либо коллектива (фирмы, объединения, общества), всегда определяют взаимоотношения людей, находящихся у него в подчинении, и успех всего дела. От того, насколько человек способен уважать в себе самом и в своих сослуживцах личное достоинство, быть справедливым, честным, принципиально надежным, во многом зависит отношение к нему партнеров, смежников, кредиторов и заказчиков, с которыми он имеет дело. Чтобы иметь подлинный и прочный успех в цивилизованном бизнесе, нужно быть порядочным человеком, человеком высокой морали.

Мораль, или нравственность, — это один из способов регулирования человеческих отношений с помощью исторически сложившихся неписаных норм и правил, относительно которых поступки людей оцениваются как добрые или злые, справедливые или несправедливые, честные или бесчестные, достойные или недостойные, моральные или аморальные. Эти нормы и правила складывались веками в процессе совместной деятельности и общежития многих поколений разных народов и являются одним из основных приобретений культуры. В отличие от норм права они официально нигде не записаны и долгое время устно передавались от отцов к детям, от старших к младшим, от одного поколения к другому. Контроль за соблюдением или несоблюдением моральных норм осуществляется только благодаря общественному мнению и человеческой совести. Именно поэтому быть или не быть моральным почти полностью зависит от собственной воли человека.

Человек свободен в выборе добра и зла. Разумеется, всякий свободный выбор обусловлен множеством факторов, но, тем не менее, насильно заставить человека быть порядочным невозможно. Уважая в себе личность и собственное достоинство, здравомыслящий человек должен понимать, что каждый, с кем он имеет дело, также рассчитывает на признание его личности и достоинства. Нарушение же норм морали рано или поздно приводит к социальным бедам, несчастьям и трагедиям. Мораль мстит за себя, ибо главное ее предназначение — сохранить человечество в его единстве, помочь людям уберечь свое сообщество, не дать им уничтожить друг друга, способствовать успеху совместной деятельности. Вот почему талантливые предприниматели, руководители крупных и успешно функционирующих фирм и компаний такое большое значение в организации работы своих коллективов придают моральному фактору. Там, где деловые отно-

шения строятся на основе взаимного уважения, взаимопомощи и внимания к личности каждого сотрудника, степень надежности и гарантия успеха всегда выше, чем в организациях, опирающихся только на административное управление и контроль.

О важности морального фактора в управлении пишет в своих книгах американский бизнесмен Харви Маккей. Особое внимание он уделяет личности руководителя, нравственной стороне его деятельности. Он постоянно подчеркивает, что личный авторитет руководителя оценивают в первую очередь по его моральным качествам. В системе управления соотношение руководитель — подчиненный образует служебно-административную иерархию, нормальное функционирование которой во многом зависит от соблюдения определенных правил игры, цель которых — обеспечить максимальную эффективность и высокое качество обшей работы.

На вопрос российского журналиста о том, что он ставит на первое место как теоретик управления, как практик, как организатор — экономической фактор, административный, правовой или моральный, Х. Маккей ответил: «Неважно, чем управлять — заводом, фабрикой, лабораторией, академией. Самое главное, чем руководствуются американские бизнесмены, — это моральный фактор». Для молодых бизнесменов, управленцев при переходе к рыночной экономике Х. Маккей рекомендовал соблюдать шесть заповедей:

1. В своей непосредственной деятельности надо опираться исключительно на собственные силы, только тогда может быть обеспечен успех. Нельзя допустить, чтобы тебя кто-то постоянно опекал. Нужно делать то, что делают соседи, которые уже добились успеха, но стремиться к лучшему качеству, чем у них: так появляется конкуренция, а это первый и главный закон бизнеса.

2. Нужно верить в себя даже в тех случаях, когда в тебе уже все разочаровались. На самом деле, у бизнесмена, предпринимателя, руководителя могут складываться самые неблагоприятные обстоятельства, но и тогда ему нужно верить в свой успех. Нужно делать все, чтобы победить.

3. Надо уметь устанавливать дружеские отношения с людьми и в быту, и на производстве, но главное — в бизнесе. Искусство налаживать эти отношения — основная сторона деловой этики.

4. Никогда не надо забывать человеческую сторону любых деловых отношений, каковы бы они ни были. Деньги не должны стоять на первом плане. Руководителям любого ранга необходимо знать и изучать психологию и характер своих подчиненных, чтобы правильно использовать их на рабочих местах.

5. Доброе имя нельзя приобрести за деньги, его надо заработать делом. Деловой человек должен держать слово, данное своим партнерам, смежникам, сослуживцам, подчиненным. Так создается его авторитет. Моральная надежность — второй закон бизнеса.

6. Имидж руководителя. В западном бизнесе способности и умению человека производить хорошее впечатление придают очень большое значение. С человеком, не умеющим четко выражать свои мысли, неопрятным, небрежно или неряшливо одетым, просто не станут иметь дело.

Правильное осознание своей личности является краеугольным камнем процесса самосовершенствования. Основным условием формирования адекватного представления человека о себе является анализ его восприятия другими людьми через получение информации по обратной связи. Этот процесс обмена информацией можно проиллюстрировать с помощью модели, известной в литературе как «окно Джохари» (рис. 2.15).

Диаграмма в целом содержит всю информацию о свойствах личности. В левой вертикальной колонке содержится известная человеку информация о себе, в правой — неизвестная. В верхнем ряду диаграммы представлена информация о человеке, которая есть у других людей, в нижнем — информация о нем, которой нет у других. Объем и содержание информации в различных частях диаграммы изменяются в зависимости от того, как варьируются уровень доверия человека к мнению окружающих и степень обратной связи с ними.

Первый квадрат — «открытая зона» — содержит те сведения о человеке, которые известны и ему самому, и окружающим. Эти данные проявляются в ходе свободного и открытого обмена личной информацией между индивидом и другими людьми. «Открытая зона» увеличивается по мере упрочения доверия между людьми.

Второй квадрат — «слепая зона», здесь информация о человеке, которая есть у других людей, но которой нет у него. В ходе взаимодействия с другими людьми многие проявления внешней активности человека, на которые он не обращает внимания, а также данные о его личностных особенностях, которые он сам не осознает, фикси-

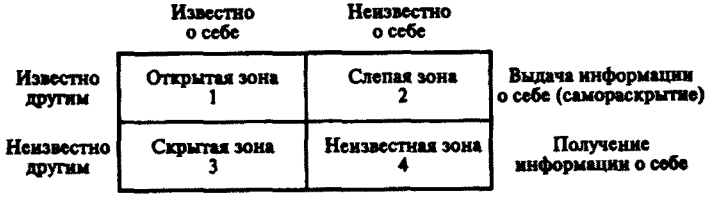


Рис. 2.15. «Окно Джохари», или информация о свойствах личности

руются окружающими, и на этой основе складываются определенные мнения о нем.

Третий квадрат — «скрытая зона» — представляет собой сведения человека о себе, которые известны ему самому, но не известны другим. По тем или иным причинам эти данные скрываются человеком от окружающих. Такими причинами могут быть, например, боязнь потерять уважение окружающих; страх, что, узнав его реальные чувства, они могут изменить свое отношение к нему в худшую сторону.

Последний (четвертый) квадрат — «неизвестная зона» содержит все данные о человеке, которые ни ему самому, ни другим неизвестны. Эти данные касаются тех личностных особенностей и возможностей человека, которые реально проявляются, как правило, лишь в особых (экстремальных) ситуациях, но могут остаться невыявленными и на протяжении всей его жизни. В то же время такие данные могут стать достоянием человека и окружающих благодаря специальным образом организованному обмену личностно-значимой информацией, а также в результате психологического обследования.

Для улучшения коммуникации и самопознания «открытая зона» должна быть как можно больше расширена. В результате процесса предоставления информации о себе окружающим и восприятия информации о себе от окружающих через обратную связь внутренние границы в диаграмме могут быть передвинуты вниз и вправо. Таким образом, «открытая зона» расширяется на счет «слепой» и «скрытой» зон. Чем больше степень самораскрытия, предоставления информации о себе окружающим, тем ниже горизонтальная линия. Чем больше информации человек получает о себе от других людей, тем дальше вправо отодвигается вертикальная линия (рис. 2.16).

«Слепая зона» уменьшается благодаря восприятию информации о себе от других через обратную связь. Для того чтобы усилить обратную связь, нужно развивать установку на восприимчивость такой информации. Благодаря самораскрытию уменьшается и «скрытая зона». Если человек раскрывает свои ощущения, чувства и представления, другие уже не просто догадываются о том, что с ним происходит, а знают. Человек становится более открытым для окружающих, и они начинают лучше его понимать.

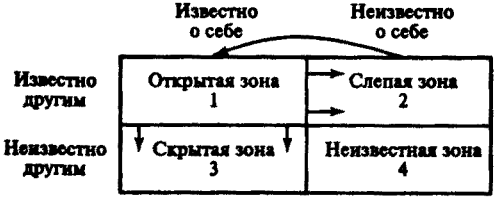


Рис. 2.16. Процесс расширения «открытой зоны»

У каждого человека есть собственное представление о своем Я. Я-образ — это то, что индивид представляет о себе сам. Наш Я-образ — своеобразный фильтр, позволяющий не воспринимать, отрицать или искажать информацию, каким-

то образом не соответствующую представлению о себе. Причем иногда для сохранения Я-образа человек принимает даже ложную информацию.

С неадекватностью представлений о себе связаны не только трудности самопознания, но и многие психологические барьеры, препятствующие эффективному деловому общению. Чтобы избежать этих проблем каждый человек должен выработать концепцию самооценки, объективно учитывающую все его достоинства и недостатки. Путем тестирования мы можем выявить у себя черты, мешающие профессиональной деятельности, и соотнести их с Я-образом.

Существуют две основные группы причин, приводящих к снижению эффективности управленческой работы:

психологические особенности и черты характера конкретного человека;

отсутствие конкретных знаний, навыков и умений в области эффективного общения и управления людьми.

Устранение причин первой группы связано с преодолением определенных трудностей и не всегда гарантирует получение результатов, адекватных затраченным усилиям.

Устранение причин второй группы, называемых ограничениями в управленческой работе, легко достижимо через обучение.

Причины, побуждающие заниматься самосовершенствованием, различны, но важно помнить, что плох тот руководитель, который пытается ответственно руководить другими, не зная себя. А теперь посмотрите, что вам больше всего подходит.

Типичные признаки «закрытого» человека:

- испытывает страх, нерешителен, ему недостает веры в свои силы;
- пессимист, отличается недоверчивостью, рассчитывает только на плохое;
- эгоист, думает только о себе и своей выгоде;
- редко смеется и мало радуется, редко благодарит, чаще говорит «нет», чем «да»;
- себе говорит, что работа приводит его в «стрессовое состояние» и у него остается слишком мало свободного времени;
- бранится, брюзжит, выказывает себя умником, слишком много говорит о себе и слишком мало слушает других, часто действует суетливо, бывает раздражительным;
- вместо того чтобы два-три раза в день снимать с себя напряжение с помощью специальных упражнений, он выкуривает уйму сигарет;
- распространяет вокруг себя недружелюбную, гнетущую атмосферу;
- действует «против».

Если руководитель вынужден признать, что то или иное качество наблюдается у него иногда или часто, то ему следует подумать, как изменить свое поведение.

Типичные признаки «открытого» человека:

- уверен в себе;
- знает свои цели и знает, чего хочет;
- неисправимый оптимист, ищет и видит в других прежде всего хорошее;
- сначала думает о клиенте, потом о фирме, а уж потом о себе;
- действует под девизом «Кто другим предлагает пользу, тот пользу и пожинает»;
- с пониманием относится к другим, чаще говорит «да», чем «нет»;
- не предъявляет чрезмерных требований к себе и не позволяет это делать другим. У него хватает времени на все;
- не бранится и не брюзжит, внимательно слушает собеседников и старается как можно большему научиться у других людей;
- в течение дня умеет время от времени отрешиться от суеты и снять напряжение;
- от него исходят доброта и ясное внутреннее спокойствие.

Нужно помнить, что в области самосовершенствования нет готовых рецептов. Это трудная работа, результаты которой иногда проявляются очень быстро и дают молниеносный эффект, в других же случаях они заметны лишь со стороны.

У каждого из нас есть возможности для самосовершенствования, проблема заключается лишь в готовности действовать. Тем, кто готов к действию, поможет разработанная Т. Бойделлом анкета по составлению индивидуального плана самосовершенствования.

Анкета, приводимая в приложении 4, не ориентирована на измерение каких-то качеств в баллах: главное ее предназначение — помочь вам изучить и проверить себя.

2.3.6. Стрессоустойчивость руководителя

Общая характеристика стрессов. Стрессоустойчивость руководителя зависит от сочетания многих факторов. К ним относятся режим дня, питания, гигиенические правила, физическая подготовка, благополучие в семейной жизни и т.п. При неблагоприятном развитии хотя бы одного из этих факторов в организме человека создается определенное напряжение, с какого-то момента начинающее подрывать его физическое и психическое здоровье.

Чтобы выжить и сохранить себя, необходимо иметь представление о механизме возникновения стрессовых нагрузок, их наиболее типичных проявлениях и последствиях.

По определению канадского врача Ганса Селье, который впервые описал это явление, стресс — неспецифический ответ организма на любое предъявленное ему требование. Иными словами, стресс — это совокупность защитных психических и физиологических реакций организма в ответ на воздействие различных факторов. В сущности, жизнь — рискованная штука, и рано или поздно она все равно нас убьет. Но мы рождены для жизни и поэтому приспособлены для выживания, а стресс и есть способ выживания (специалисты говорят, что стресс — это способ нашей адаптации к изменениям). Стресс вызывает в организме определенные процессы, позволяющие человеку мобилизовать свои силы при возникшей угрозе. В этом смысле стресс необходим и полезен. Нет стрессовых ситуаций — нет и движения вперед. Неслучайно все наивысшие человеческие цивилизации развивались в регионах с не самыми благоприятными климатическими условиями. В то же время чрезмерные стрессы — в полном соответствии с извечным законом природы, что нет ничего изначально вредного или изначально полезного, все дело в количестве — сказываются на нас неблагоприятно и могут даже создавать угрозу жизни.

Исследованиями ученых установлено, что развитие стресса характеризуется тремя фазами: *тревоги* (мобилизации), *сопротивления* и *истощения*. На первой стадии, если стресс не чрезмерен, состояние тревоги довольно быстро проходит, люди берут себя в руки и мобилизуют необходимые ресурсы организма для адаптации к возникшим обстоятельствам. Часто эту фазу стресса называют предстартовым состоянием. Таким образом, первая фаза — фаза мобилизации — обычно полезна и целесообразна. Но если стресс чрезмерен, то на этой стадии возможна противоположная реакция — реакция угнетения и срыва, сопровождающаяся резким возрастанием уровня тревожности, эмоциональной напряженности, раздражительности, пораженческих настроений и ожидания неблагоприятного исхода. В самых худших случаях человек оказывается настолько деморализованным, что становится не способным к продуктивным действиям, «выбывает из игры». При этом нередко обостряются старые болезни, увеличивается вероятность возникновения новых.

На второй стадии человек, благополучно миновавший первую фазу, активно сопротивляется вызвавшим стресс воздействиям. Эта фаза в зависимости от состояния человека и его отношения к стрессу может продолжаться достаточно долго.

При длительном воздействии стресса даже люди с устойчивой психикой не могут избежать разрушающих воздействий фазы истощения. На этой стадии стресс из мобилизующего фактора превращается в угнетающий. Одной из главных неприятных особенностей стрессов является то, что неснятые усталость и напряжение имеют тенденцию накапливаться в организме. Таким образом, различные стрессы усиливают друг друга, ускоряя наступление фазы истощения. Длительное нахождение человека в этой фазе чревато общим угнетением физиологических систем и психики, нервными срывами, болезнями и даже усилением суицидных устремлений.

Причины подверженности стрессам. Исследования показали, что степень подверженности стрессу во многом определяется темпераментом человека. Как известно, темперамент — это врожденный тип нервной системы, который определяет силу, уравновешенность и подвижность нервных процессов. Принято выделять четыре «чистых» типа темперамента: сангвиник (сильный, уравновешенный, подвижный), холерик (сильный, неуравновешенный, легко раздражающийся, но и довольно легко успокаивающийся), флегматик (сильный, уравновешенный с медленной сменой процессов возбуждения и торможения), меланхолик (слабый, быстро истощающийся и медленно восстанавливающийся). Темперамент сильно влияет на характер нашего поведения. Стрессу больше всего подвержены эмоциональные натуры, поэтому степень уязвимости меланхоликов и холериков выше средней.

Для установления степени опасности неблагоприятного воздействия стрессов полезно знать тип своей нервной деятельности, текущий уровень стрессовых нагрузок и свою способность им противостоять, т.е. оценить, насколько близко или, наоборот, далеко вы находитесь от фазы истощения. Грядущую угрозу нервного срыва можно распознать, используя в качестве ориентиров следующую совокупность признаков:

продолжительная необъяснимая усталость;

хронические головные боли, расстройство пищеварения, периодические боли в спине;

потеря полового влечения;

участившиеся ссоры с супругой (супругом), коллегами по работе;

раздражительность, резкая смена настроения, депрессия;

обостренная защитная реакция (ощущение того, что вас «все норовят обидеть»);

ощущение перегруженности на работе, дома: «ни на что не хватает времени»;

увеличение затрат времени на привычные дела;

склонность резко «осаживать» собеседника;

возрастающая тенденция к перееданию;

злоупотребление курением и спиртным;

пересыпание;

ощущение пустоты, чувство неудовлетворенности жизнью, боязнь неудачи;

скука;

падение продуктивности деятельности и снижение творческих потенций;

снижение физической активности, возрастание мускульного напряжения при самых незначительных нагрузках;

нежелание и неспособность принимать решения;

забывчивость;

стремление все рассматривать с негативной точки зрения;

возрастающая озабоченность личными ошибками при исполнении производственных обязанностей, увеличение количества таких ошибок в работе;

сверхчувствительность к критике, гипертрофированное чувство того, что коллеги «третируют» вас;

снижение морального потолка, упрощение отношений в сфере интимных отношений;

потеря самоуважения.

Попытки успеть многое в короткой промежуток времени — самая частая причина стресса; состояние, в котором человек постоянно спешит сделать тысячу дел в точно установленные им сроки, врачи называют болезнью торопливости. Эмоциональный стресс — неизбежный спутник такого образа жизни.

Доктор медицины Джордж Пауэлл предлагает несложные приемы для людей, которым нужно замедлить темп жизни:

оставляйте наручные часы дома в те дни, когда вам не надо нигде быть точно в указанное время (скажем, в выходной день);

старайтесь делать одно, а не несколько дел одновременно (например, не читайте газету за едой, не просматривайте документы, разговаривая по телефону);

пытайтесь разговаривать медленнее;

пешком ходите медленнее: люди вашего типа, как правило, «носятся» даже тогда, когда торопиться им некуда;

будьте любезнее с окружающими, улыбайтесь, а не пробегайте мимо в опаске, что вы опоздаете и ничего не успеете;

если вы водите машину, старайтесь ехать не быстрее, чем окружающие;

научитесь стоять в очереди спокойно;

планируйте деловые встречи так, чтобы между ними были 15-минутные перерывы: ваши мозг и тело нуждаются в отдыхе;

предусмотрите вашем распорядке дня время для отдыха;

находите время «понюхать розы», т.е. просто насладиться маленькими радостями жизни: возвращаясь с работы, полюбуйтесь на играющих малышей, «поболтайте» с чужой собакой.

Для контроля за своим состоянием важно знать степень сопротивляемости стрессам.

Борьба со стрессом. Если у вас пониженная сопротивляемость стрессам или стрессовые нагрузки велики, вам следует обратить пристальное внимание на борьбу со стрессами. Наиболее общим и универсальным правилом является осознание того, что стресс это не то, что с вами случилось, а то, как вы это воспринимаете. Практическим воплощением этого правила является магическая формула Г. Кэрриэра. Она особенно помогает при необходимости пережить стресс вследствие неожиданного неприятного события (в предстартовых состояниях) и выглядит следующим образом.

Спросите себя: «Что меня ждет в самом худшем случае?»

Приготовьтесь принять это как неизбежное.

Спокойно подумайте: какую пользу из этого можно извлечь? как можно изменить ситуацию?

Негативные моменты предстартового состояния можно нейтрализовать и выйти на такой уровень интеллектуально-психологической мобилизации, который достаточен для подготовки к неприятным событиям и успешной адаптации к ним.

Одним из наиболее эффективных и легко осваиваемых методов является *метод полной рационализации предстоящего события*, т.е. многократное его осмысливание с такой степенью детализации, которая создает ощущение привычности будущей ситуации и своих действий в ней. А привычное и знакомое, как известно, волнует меньше, чем неопределенное.

Другой метод — *имитационные игры*, смысл которых заключается в практическом проигрывании своих ролей участниками будущих событий. Он характеризуется большой вероятностью «снятия» мешающих делу «зажимов» психики и уменьшением предстартовой апатии или предстартовой лихорадки.

Метод избирательной нормативной ретроспекции заключается в анализе личного опыта в удачно закончившихся жизненных ситуациях (вывод: «Я решал и не такие сложные проблемы, решу и эту»).

Принципиально важное значение для обеспечения высокой стрессоустойчивости людей в предстартовые периоды и после событий, вызывающих стресс, имеет степень соответствия их интеллектуально-психологических способностей требованиям, которые предъявляются к ним на работе. Человек нуждается в признании. Он не может вынести постоянных неудач и порицаний, потому что это более всех других стрессов изнуряет его и вредит ему. Нужны три условия, чтобы работа приносила счастье: она должна быть по силам человеку, должна быть неизнуряющей и ей обязательно должен сопутствовать успех.

Способы избавления от трудоголизма. Трудоголики — это люди, для которых не существует ничего, кроме работы. Когда работа заменяет все виды активности, тогда и начинается стресс. Часто так случается, что сам трудоголик последним узнает о своих проблемах. Люди, испытывающие чувство тревоги, когда их отрывают от работы, обычно считают, что они ценны только тем, что могут сделать на своем рабочем месте.

Спросите близкого вам человека о том, не стали ли вы трудоголиком. Если да, то вот несколько советов, как достичь баланса в труде и отдыхе.

1. Постепенно уменьшайте число рабочих часов в неделю. Избегайте резких перемен: начните с того, что запретите себе работать по выходным.

2. Планируйте свой день, отведите время для развлечений как для самого важного дела: удовольствие (пусть недолгое) — это лекарство от стресса.

3. Каждый день выполняйте хоть немного физических упражнений. Пусть это будет прогулка или небольшая гимнастика, но обязательно каждый день.

4. Избегайте говорить за обедом о работе. Договоритесь с коллегами (если вы обедаете с ними), что при застольных беседах исключается упоминание о служебных делах.

5. Выберите хобби, контрастирующее с вашим основным занятием. Если на работе вы решаете технические задачи, дома займитесь комнатными цветами или каким-нибудь ремеслом. Если на работе вы проводите весь день в помещении, то вам хорошо бы завести собаку или приобрести садовый участок.

6. Хотя бы один вид деятельности должен быть связан с общением в семье или с друзьями: вам необходимо отрываться от коллег и не отдаляться от интересов семьи.

7. Запретите себе испытывать чувство вины, если вы не заняты работой. Это, может быть, самый важный шаг среди всех упомянутых выше.

Выражаясь образно, поймайте терзающих вас драконов и съешьте их на обед. Многие люди победили стресс, отказавшись стать проигравшими. Они встретили испытания с высоко поднятой головой. Другими словами, *если вы сможете принять негативное событие (скажем, потерю работы) как возможность изменить свою жизнь (например, найти лучшую работу), вы сможете победить стресс его же оружием.*

Создание позитивного взаимодействия. В повседневной практике самовыживания очень важно позитивное взаимодействие, или сотрудничество. Оно способствует продвижению каждого из партнеров к своей цели или как минимум не препятствует реализации целей остальных. Доверие к собеседнику проявляется на двух уровнях — сознательном и подсознательном. По существу, сознательное доверие — это просто статистический подход к результатам прошлого опыта: с этим человеком я уже имел дело в прошлом, в таких-то и таких-то ситуациях он вел себя так-то и так-то, значит, я могу предсказать, как он поведет себя в будущем. Подсознательное доверие с подобной логикой не имеет ничего общего — оно основано на внушении и во многих случаях оказывается не менее важным, чем сознательное доверие.

Один из способов завоевания подсознательного доверия подсказывают наблюдения за поведением людей, ведущих беседу. Если люди уже доверяют друг другу и между ними царит согласие по обсуждаемым вопросам, то они обычно разговаривают или молчат в состоянии подстройки к собеседнику. Эта подстройка может выражаться в воспроизведении позы собеседника или ее отдельных элементов, в синхронизации движений. В тех же случаях, когда доверия или согласия между собеседниками нет, нет и подстройки. Иногда нужно оценить, в каких отношениях находятся люди, которых вы раньше не видели, например начальник и его заместитель. Если во время разговора они подстраиваются к позам друг друга, то все нормально: по обсуждаемому вопросу мнения у них совпадают. Если же у этой пары подстройки нет, то согласие, даже выраженное на словах, не должно вас обмануть — внутреннего понимания там нет. Этим обстоятельством можно воспользоваться и специально управлять собой, целенаправленно используя механизм подстройки. При сознательной подстройке одного собеседника к другому у последнего повышается доверие на подсознательном уровне к осущест-

вившему подстройку, естественно, при условии, что подстройка произошла незаметно для того, к кому подстраиваются.

Первый прием — *подстройка к позе*. Это самый легкий навык создания доверия на подсознательном уровне. Подстройка заключается в том, что вы начинаете зеркально отражать позу партнера, т.е. принимать (копировать) положение его тела. При этом вовсе не обязательно копировать всю позу целиком — достаточно отражать какой-то из наиболее существенных ее элементов. Важно лишь делать подстройку незаметно для партнера. В идеале подстройка к позе должна стать вашим рефлексом на нового человека — просто так. На всякий случай. *Подстройка к дыханию*. Она бывает прямая и непрямая. Прямая подстройка заключается в приведении своего дыхания в ритм с дыханием партнера. При непрямой подстройке ритм дыхания партнера воспроизводится каким-то другим способом: темпом речи (слова произносятся на выдохе партнера), покачиванием головы, руки и т.п. При этом следует учитывать, что у мужчин и женщин разные типы дыхания: у мужчин — брюшной, у женщин — грудной. Чтобы надежнее определить ритм дыхания партнера, вам надо смотреть на его живот, если это мужчина, и на грудь, если женщина.

Подстройка к движению. Человек позволяет себе жестикуляцию, кивает или качает головой, и все это может быть предметом для подстройки. Подстройка к движениям более сложна, чем предыдущие виды подстройки. Лучше всего подстраиваться к жестам рук партнера с помощью движений своих пальцев: повторяйте пальцами примерное направление движений рук партнера, делайте какую-то разницу в амплитуде. При этом не копируйте жесты партнера зеркально, лучше намечайте их, не заканчивая. Из мелких движений хорошо выбрать для подстройки мигание: этого никто не осознает.

Пример различий в интерпретации жеста.

Ниже приводятся интерпретации по сути одного и того же знакомого нам с детства жеста — большой и указательный пальцы образуют кольцо (рис. 2.17). Однако как сильно различаются его значения в зависимости от особенностей демонстрации и страны (табл. 2.4)!

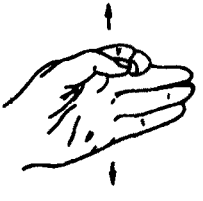
Интерпретация невербальных сигналов. Человек, всерьез задумавшийся об улучшении навыков коммуникации, должен овладеть искусством управления своими невербальными сигналами и чтения сигналов собеседника. Это тем более важно, что исследования показывают, что не вербальные элементы составляют более половины всех элементов при межличностном общении.

Смысл жеста: о'кей, все в порядке.
Распространен в Северной Америке и Европе

Смысл жеста: желание оскорбить.
Распространен в Германии, на Мальте, в Тунисе, Греции, Турции, на Ближнем Востоке и некоторых районах Южной Америки

Смысл жеста: ноль.
Распространен в Бельгии, Франции, Тунисе

Смысл жеста: деньги.
Распространен в Японии



Смысл жеста: совершенство.
Распространен в Южной Америке

Смысл жеста: о чем ты говоришь?
Распространен в Италии

Смысл жеста: справедливость.
Распространен в Италии

Рис. 2.17. Различные интерпретации жеста — большой и указательный пальцы сложены в кольцо

Таблица 2.4

Сигнал	Интерпретация, комментарии
Глаза	
Прямой контакт	Способствует взаимопониманию, доверию. Человек блокирует контакт, закрывая глаза или отводя их в сторону. Темные очки могут выглядеть угрожающе
Взгляд в середину лба	Позитивная, открытая позиция, но более низкое направление взгляда означает большую общительность
Расширенные зрачки	Показывает интерес
Длительность взгляда	Долгий взгляд в зависимости от обстоятельств можно понимать либо как проявление интереса, либо как грубость (агрессивность)
Рука, поднятая к лицу	
Касается носа, потирает ухо или глаз	Если этот человек говорит, он, возможно, лжет. Если говорите вы, то, возможно, он вам не доверяет
Голова опирается на ладонь	Означает скуку; спасите скучающего, изменив характер разговора
Ладонь сжата в кулак, палец поднят кверху	Оценка чего-либо, возможно, вас
Большой палец поддерживает подбородок, палец поднят кверху	Сомневается
Поглаживает подбородок	Принимает решение
Руки и ноги	
Скрещены	Начеку или нервничает. Создает барьер
Ноги скрещены у щиколоток	Беспокойство или страх
Быстро постукивает пальцами рук или ногами	Нетерпение или скука
Кисти рук сжаты, локти на столе	Враждебность
Корпус наклонен	В вашу сторону — положительные эмоции, но если слишком сильно, может выражать агрессию. Человек, который хочет уйти, будет понемногу отодвигаться от вас
Плечи наклонены	Вниз и в вашу сторону — означает заинтересованность. В обратную сторону — создание барьера
Повторение ваших поз (подражание)	Повторение позы другого человека показывает, что вы говорите на одном языке. Подчиненные нередко подражают своему начальнику

Окончание табл. 2.4

Сигнал	Интерпретация, комментарии
Руки и ноги	
Рукопожатие	Вялое — на Западе не принято, но считается нормальным на Востоке. Властный человек подает руку ладонью вниз, и рукопожатие может оказаться более крепким
Облокачивается на спинку стула, ноги скрещены	Показывает превосходство
Ладони сжаты «домиком»	Доверие. «Домик» острием кверху, когда говорит, книзу — слушает
Стоит, расставив ноги	Руки за спиной — властность и уверенность. Руки на бедрах — готовность, агрессия, вызов или нетерпение
Прикасается к собеседнику	Близость
Личное пространство	Зона комфорта может существовать вокруг тела или какого-либо предмета, например стола. Не вторгайтесь в нее

Существуют и другие виды подстройки. Вы можете, например, подстроиться к интонациям человека, к его особым состояниям (смеху, плачу).

Дополним описанные приемы позитивного взаимодействия *экспрессией взгляда*. Это прежде всего движения глаз, направленность взгляда, «контакт глаз». Движения глазных яблок связаны с типом мышления. Если задать человеку вопрос, требующий обдумывания, и собеседник действительно начинает его обдумывать, то он перестает смотреть прямо на вас. Он «уходит в себя»: смотрит либо «сквозь вас» (отсутствующий взгляд), либо вверх, как бы пытаясь найти ответ на потолке, либо в сторону, либо вниз на свои ноги. Понятно, что «уход в себя» — это обращение к своей памяти, внутреннему опыту, способности вообразить или сконструировать что-то новое на основании известного. Взгляд человека достоверно показывает, к какой разновидности памяти или внутреннего опыта он сейчас обращается, так как первоначальные движения глаз происходят на рефлекторном уровне и поддаются контролю со стороны сознания только после того, как завершено это обращение.

Расфокусированный взгляд собеседника перед собой или влево вверх означает, что собеседник вспоминает какой-то нужный ему сейчас зрительный образ. При этом движение глаз собеседника влево будет видно для наблюдателя как взгляд собеседника в противоположную сторону (вправо), поэтому в дальнейшем при описании сиг-

налов глазного доступа мы будем всегда говорить о том, как видит движение глаз собеседника наблюдатель, а не о том, в какую сторону они двигаются на самом деле у собеседника. Кроме того, следует учитывать, что описываемые движения глазных яблок будут характерны в основном для правшей (около 90 % людей); для левшей движения влево и вправо изменятся на противоположные.

Итак, взгляд собеседника вправо вверх означает, что в этот момент он обратился к зрительным воспоминаниям; взгляд влево вверх — он занят конструированием зрительного образа.

Взгляд собеседника по центру влево или по центру вправо означает, что он обратился к звуковым образам. При этом взгляд вправо свидетельствует о том, что он вспоминает звуки, а при взгляде влево он конструирует речь: в этот момент собеседник оформляет словами то, что хочет сказать.

Взгляд влево вниз — обращение к кинестетическим образам (кожно-мышечные ощущения, тепло, холод, движения любых частей тела и т.п.); взгляд вправо вниз — попытка контроля речи. Контроль за речью свидетельствует о том, что человек хочет что-то скрыть. Есть даже типичный шаблон (последовательность) движения глазных яблок, который называют «детектором лжи»: направление взгляда от зрительной или слуховой конструкции (влево вверх, влево по горизонтали) к контролю речи (вправо вниз) — сначала сконструировать, а потом говорить только то, что задумано (ничего лишнего!). А в результате «забегали глаза»: влево вверх — вправо вниз, значит, готовится солгать.

Направление взгляда по центру вверх и вниз может относиться к воспоминанию или конструированию у каждого отдельного индивида. Здесь нужно просто запомнить, что человек всегда реагирует на вопрос о кинестетических воспоминаниях направлением взгляда вниз по центру.

Когда вы излагаете длинное и заманчивое предложение, всегда делайте паузу, если видите, что у партнера начали двигаться глазные яблоки. Это значит, что сейчас он обратился к своему внутреннему опыту, осмысливает ваши аргументы и, следовательно, не может воспринять новые сведения (то же самое делайте при споре).

Каждый человек чаще всего «специализируется» на какой-то одной разновидности внутреннего опыта или памяти (при этом психологи говорят о разных модальностях). Все, что относится к зрению (воспоминания и представление зрительных образов), называется визуальной модальностью. Слуховая память — аудиальная модальность. Опыт движений, прикосновений, ощущений — кинестетическая модальность. Человек, у которого в мышлении преобладают зрительные об-

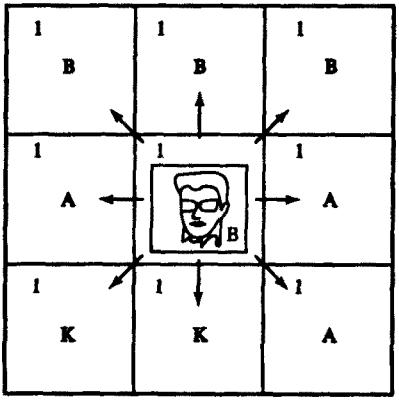


Рис. 2.18. Схема глазных сигналов доступа:

В — визуальная модальность; А — аудиальная модальность; К — кинестетическая модальность; стрелками отмечено направление взгляда партнера по коммуникации

разы, — визуалист; специализирующийся на слуховом опыте — аудиалист; воспринимающий мир в ощущениях — кинестетик.

Обычно мы оформляем свое сообщение так, чтобы удобно было его передавать. Но для эффективного влияния на человека гораздо важнее подать информацию таким образом, чтобы ему удобно было ее воспринимать. Научитесь говорить с человеком так, чтобы ему удобно было вас слушать, чтобы ваши слова совпадали с его внутренним опытом, ходом его мыслей, тогда вероятность их восприятия возрастет. Таким образом, наряду с подстройкой к внешнему поведению партнера нужно обращаться и к его внутреннему опыту.

О ведущей модальности можно получить сведения не только по глазным сигналам доступа (рис. 2.18), но и из речи собеседника. Обратите внимание на предлагаемый нами словарь (табл. 2.5) (впоследствии его можно будет дополнить самому). По вертикали даны слова из четырех групп модальностей: неопределенной, визуальной, аудиальной, кинестетической; по горизонтали слово из одного столбца соответствует словам из соседних столбцов.

Обычно самые распространенные модальности — визуальная и кинестетическая. Главный же секрет успешного общения — построить свою речь, отталкиваясь от коммуникатора (приемника): передавать не на той волне, на которой удобно вам, а на той, на которой удобно воспринимать собеседнику.

В противном случае ваши доводы и убеждения окажутся для него не так ярки и вряд ли он воспримет ваши слова как очень важную информацию. После подстройки (к позе, движениям, дыханию, в словесном общении) вы можете управлять партнером, вести его в нужном направлении, постепенно меняя его поведение посредством изменения своего поведения.

Речевые техники. Эффект позитивного взаимодействия также может быть достигнут при использовании речевых техник, например исключением из речи отрицаний. У отрицаний есть интересное свойство: они существуют в языке, но не в подсознании. Говорите партнеру о том, что он должен сделать, а не о том, что ему делать не надо. Существует общее правило: если вы описываете человеку то, что

Таблица 2.5

Неопределенная модальность	Визуальная модальность	Аудиальная модальность	Кинестетическая модальность
Установка	Перспектива, точка зрения	Комментарий, мнение	Направленность, уклон, стойка
Проявлять настойчивость	Высматривать, выслеживать	Выслушивать, подслушивать	Добиваться, упорствовать, держаться
Обдумать	Осветить	Обговорить	Прочувствовать
Продемонстрировать	Показать	Объяснить	Раскидать, вытащить, рассортировать
Испускать что-либо	Сиять, лучиться, искриться	Звучать, резонировать	Дрожать, вибрировать
Отсутствовать	Быть пустым, чистым	Быть оглушенным, безмолвным	Онеметь, замереть
Обычный, привычный	Тусклый	Однозвучный, приглушенный	Вялый, дряблый, безвкусный
Заметный, привлекающий внимание	Яркий, показной, бросающийся в глаза	Громкий, оглушительный	Прилипчивый, упорный, поразительный
Быть внимательным	Присматриваться, приглядываться	Прислушиваться	Беспокоиться, волноваться
Игнорировать	Упускать из виду	Не услышать	Не почувствовать, пропустить
Сделать заметным, привлекающим внимание	Выставить на вид, проявить	Провозгласить, огласить	Выдвигать вперед, выставлять
Замечать	Увидеть	Услышать	Почувствовать
Воспроизвести, повторить	Сделать обзор, рассмотреть, обозреть	Обговорить, проговорить	Пройтись
Изложить	Показать	Рассказать	Провести
Придумать	Вообразить	Припомнить звучание	Ухватить, охватить
Что-то напоминает	Выглядит знакомо	Созвучно, согласовывается с чем-либо	Соприкасается, состыковывается
Привлечь внимание	Указать	Намекнуть	Коснуться
Лишенный ощущении	Слепой	Глухой	Бесчувственный
Давайте обдумаем	Давайте рассмотрим	Давайте обговорим	Давайте прикинем

вы у него сейчас наблюдаете, это и будет закреплено. Такие фразы, как «Ты — хулиган, ты — грубиян», закрепляют у человека именно те качества, от которых вы хотели бы его избавить. Говорите слова, имеющие только конструктивную направленность! Не давайте команд с отрицанием! Ваши слова «Не поскользнись!» (человеку, который идет по льду) партнер должен сначала представить во внутреннем опыте и только потом не сделать этого, т.е. в некотором смысле вы дали ему прямую команду поскользнуться, и вполне возможно, что на подсознательном уровне он попытается ее реализовать.

В некоторых случаях при коммуникации вашей целью является привлечение сознательного внимания партнера не к содержанию речи, а к внешнему ее оформлению. Этого можно достичь по-разному. Во-первых, вы можете вести рассказ от первого лица, и тогда внимание будет привлечено к вам, к вашей личности. Во-вторых, вы можете насытить свой рассказ множеством подробностей, в которых увязнет сознание вашего собеседника. И пока сознание партнера ищет смысл, вы можете установить несложный контакт с подсознанием этого человека и, использовав различные подстройки, начать им управлять. В деловом общении можно применить еще одну речевую технику — «двойного нападения». Суть ее проста: для того чтобы быстро перегрузить партнера информацией, к нему подходят с разных сторон два человека и говорят с ним одновременно (один — в правое ухо, другой — в левое). Идет перегрузка сознания информацией, и тогда можно выйти на контакт с подсознанием человека и дать ему соответствующую инструкцию.

Когда вам приходится общаться с большой группой людей, нужно учитывать два фактора. Во-первых, 10—15 % людей повышенно внушаемы, и, если вы будете говорить достаточно авторитетно, вы завоюете эту часть аудитории, а к ней присоединится и еще какая-то часть слушателей; во-вторых, вы можете дать аудитории что-то, к чему она будет подстраиваться, а вы используете эту подстройку.

Существуют фразы, в которых наличие какого-то предмета, явления или поведения само собой разумеется. Например, вопрос о том, какие марсиане — зеленые или синие, подразумевает их существование. Здесь используется такая техника речи, которую называют иллюзией выбора. Еще один ее пример: «Вы хотите подписать договор шариковой ручкой или перьевой?» Есть и такой вид речевой техники, как команды, скрытые в вопросах. Существуют вопросы, на которые можно получить ответ «да» или «нет», но которые предусматривают действие или более развернутый ответ. Если вы спрашиваете у приятеля: «Ты не знаешь, что вечером будут показывать по телевизору?», он в принципе может ответить либо «знаю», либо «не знаю», но чаще всего перечисляет известные ему передачи.

Следующая речевая техника — использование противопоставлений. То, что происходит, вы связываете с тем, что вам нужно, чтобы происходило, с помощью оборота «чем.., тем...»: «Чем внимательнее вы изучаете документ, тем легче вам будет его подписать» (кстати, вы заранее предположили наличие внимательности партнера и тем самым сделали ему комплимент).

Есть и такой прием речевой техники — предоставление всех выборов. Если в иллюзии выбора вы искусственно ограничиваете число возможных вариантов поведения, то при использовании данного приема перечисляете все варианты, но неназойливо подчеркиваете тот, который вам нужен. По законам памяти запоминаются начало и конец сообщения, поэтому вариант, в выборе которого вы заинтересованы, должен предлагаться или первым, или последним, но не в середине речи. Например, у вас была длительная беседа с деловым партнером, вы идете с ним до автомобиля, он садится в машину, а вы говорите: «Я не знаю, когда вы сможете поставить нам лес; возможно, вы это сделаете через неделю или через месяц, возможно, не сделаете вообще, но, наверное, вы это сделаете завтра». Ваша последняя инструкция имеет больше шансов проникнуть в подсознание партнера.

Для повышения эффективности применения технику предоставления всех выборов фразы, в которых перечисляется много вариантов желательного для вас поведения партнера, готовьте заранее.

Техника рассеивания применяется, когда вы хотите, чтобы собеседник с особым вниманием отнесся к тому, что вы сейчас говорите, как вы поступаете. Вы можете говорить громче; можете сделать паузу, чтобы обозначить важность сказанного; можете подчеркнуть эту важность жестом, прикосновением и т.д.

Способы выделения сообщений. Существует несколько таких способов.

Аудиальные:

изменение громкости речи (громче — тише);

изменение темпа речи (быстрее — медленнее, паузы);

изменение интонации (повышающаяся — понижающаяся);

сопутствующие речи звуки (хлопок в ладоши, постукивание по столу и т.п.);

изменение локализации источника звука (справа — слева, спереди — сзади);

изменение тембра голоса (жесткий, «металлический», мягкий, вкрадчивый).

Визуальные:

изменение положения тела (наклон, поворот);

жестикуляция руками;

изменение мимики.

Кинестетические:
простое прикосновение;
поглаживание;
похлопывание по плечу, спине;
пожатие руки.
Смешанные:
изменение дистанции по отношению к собеседнику (приближение — удаление, наклон тела к собеседнику — от собеседника);
речь, совмещенная с поворотом головы;
движения, совмещенные со звуками (пощелкивание, постукивание при жестикуляции).

В любое письменное сообщение с помощью техники рассеивания можно заложить скрытую инструкцию, выделяя слова другим размером или типом шрифта, другим цветом, абзацным отступом (аналог паузы в разговоре), особым значком: «**Будущее** нельзя купить, его можно **обеспечить**!» (рекламный текст).

Якорная техника. Якорь — это стимул, запускающий механизм сформированного условного рефлекса. В роли якоря может выступать то, что мы видим, слышим или чувствуем. Для того чтобы якорь вызвал реакцию, ради которой его поставили, нужно соблюсти ряд условий: первое — он должен быть поставлен на высоте переживания; второе — он должен быть воспроизведен максимально точно; третье — самыми надежными являются кинестетические якоря: прикосновение обязательно воспринимается подсознанием.

Предположим, вам понадобилось закрепить у партнера чувство уверенности, и вы знаете, что это чувство возникнет при разговоре о X. Начните разговор о X, постукивая пальцами по столу. Когда вы перейдете к другой теме, где собеседник будет не уверен в себе, а вам понадобится его уверенность, постучите пальцами по столу и получите нужное состояние партнера. Для успеха в применении якорной техники важно научиться замечать момент наивысшей погруженности партнера в нужное вам переживание.

Рефрейминг содержания — это изменение эмоционального отношения к проблеме благодаря изменению ее словесного оформления (суть проблемы при этом не меняется, и сама проблема не исчезает). Первый вариант рефрейминга содержания — рефрейминг смысла. Вы можете им воспользоваться, когда кто-то ставит перед вами проблему, описываемую следующей формулой: «когда происходит X, я чувствую Y». Чувство Y негативно, поэтому ясно, что и событие X имеет для этого человека отрицательный смысл и вызывает у него негативное отношение. Для нейтрализации отрицательного отношения к событию X необходимо найти положительный смысл этого события. Например, кто-то из родителей говорит: «Когда эти дети шумят, я раздражаюсь».

Подразумевается, что дети шумят, так как им нечего делать или они плохо воспитаны. Давайте теперь изменим отношение к детскому шуму — скажем так: «Прекрасно, что дети резвятся. Это значит, что они вполне здоровы и получают удовольствие от движений».

Второй вариант — рефрейминг контекста. Он подходит для проблем, описываемых формулой: «Я — слишком Х». В этом случае нужно просто найти тот контекст, в котором много Х становится достоинством. Типичный пример рефрейминга контекста — высказывание «хорошего человека должно быть много» по поводу полных людей. Или еще один пример: вы даете ссуды под высокой процент и говорите извиняющимся голосом: «конечно, это много, но, вы знаете, нам центральный банк дает средства под .... мы вынуждены...»

Подобный стиль общения вполне может привести к потере некоторой части клиентов. В то же время применение рефрейминга контекста может вызвать у них совсем другие эмоции в ответ на фразу типа: «У нас высокое проценты, благодаря чему мы можем дать вам любую сумму на любой срок».

Совершенствование личностно-деловых качеств руководителя редко является результатом изучения абстрактных теоретических дисциплин. Этот процесс происходит благодаря тому, что руководитель учится размышлять самостоятельно на основе теории и конкретного опыта. В основном в попытках решить важные проблемы, относящиеся к работе или личной жизни, и происходит самосовершенствование (рис. 2.19).

Рис. 2.19. Цикл самосовершенствования

Таблица 2.6

Характеристика	Навык			
	слушание	речь	чтение	письмо
Использование	Наибольшее	Следующее по значимости	Предпоследнее по значимости	Последнее по значимости
Все время коммуникаций принято за 100 %	45 %	30 %	16 %	9 %
Обучение	Последнее по уделяемому вниманию	Предпоследнее по уделяемому вниманию	Следующее по уделяемому вниманию	Важнейшее по уделяемому вниманию

Навыки вербальных коммуникаций. Среди факторов, влияющих на эффективность общения, первыми выделяются навыки вербальных коммуникаций Существуют четыре навыка вербального общения: слушание, речь, чтение и письмо. В табл. 2.6 представлены некоторые характеристики этих навыков.

Эта таблица — результат исследований, проведенных в США профессором Лайманом Стилом из Университета Миннесоты.

Большинство приведенных характеристик почти очевидно. Вероятно, некоторое удивление может вызвать лишь тот факт, что в деловом общении мы в среднем слушаем в полтора раза больше времени, чем говорим. Однако, если вспомнить, что имеется в виду не только двустороннее, но и многостороннее общение, это обстоятельство не покажется странным. И все же приведенная таблица таит в себе один важный парадокс: выработке самого востребованного навыка — слушания — уделяется обычно меньше всего внимания! Это ли не объяснение того, что большинство из нас — довольно посредственные слушатели? Практика показывает, что в улучшении навыков слушания таится ключ к повышению эффективности вербальных коммуникаций.

Слушание. Почти все люди интуитивно предполагают, что нормальный слух является необходимым и достаточным условием эффективного слушания. В действительности это не так: слух является лишь необходимым условием. В реальной жизни мы используем разные стили поведения при слушании. Перечислим некоторые из них.

Нейтральное слушание. Этот стиль поведения имеет целью сбор информации. В чистом виде он реализуется довольно редко, поскольку, слушая собеседника, человек обычно формирует отношение к сказанному и нейтральность слушания быстро исчезает.

Оборонительное слушание. Так чаще всего слушают критику в свой адрес. Малейшая неточность со стороны критикующего —

и исходящая от него информация перестает восприниматься слушателем, который тут же формулирует возражения.

Наступательное слушание. Его люди практикуют тогда, когда хотят «срезать» говорящего. Один из самых ярких примеров такого поведения описан в известном рассказе В. Шукшина «Срезал».

«Вежливое» слушание. В действительности это вовсе не слушание, а просто пауза между собственными высказываниями — ожидание, когда же говорящий замолчит. Так слушают сверстников маленькие дети, у которых доминирует желание высказаться. Часто после такого «слушания» они не могут вспомнить, о чем же был разговор.

Селективное слушание. Этот вид поведения состоит в том, что слушатель реагирует только на определенные фрагменты речи говорящего, которые его интересуют, например подтверждают его точку зрения. Такое слушание, конечно, не только неэффективно, но и опасно: у слушателя может сложиться абсолютно неверное представление о позиции говорящего. Легко себе представить, к чему может привести такое поведение, например, на деловых переговорах.

Ни один из перечисленных видов поведения при слушании не является эффективным, поэтому психологи уже давно задумались над вопросом о том, как повысить качество слушания. В результате была разработана техника так называемого *активного слушания,* которая основана на двух базовых положениях.

Положение первое: слушатель *принимает на себя обязательство помочь* говорящему возможно более полно выразить свои мысли и чувства. Таким образом, слушатель становится *активным* участником коммуникации.

Положение второе: слушатель стремится *не формировать суждений, возражений или рекомендаций,* пока говорящий полностью не выразит свои мысли и чувства.

Обратите внимание, что речь идет не об абсолютно нейтральном слушании; воздерживаться от формирования суждений целесообразно лишь *до того момента*, пока слушатель не получит всю необходимую информацию. Причина этого требования состоит в том, что как только у человека складывается какое-то мнение, возражение и т.п., он перестает слушать.

Ниже дается описание конкретных приемов активного слушания и приводятся примеры их использования. Действия, помогающие вашему собеседнику говорить, описаны в табл. 2.7.

Как видно из описания приемов, в технике активного слушания широко используются вопросы. Однако следует помнить, что активное слушание принципиально отличается от интервью. При использовании этой техники слушатель помогает говорящему высказаться; в

Таблица 2.7

Действие	Цель	Прием	Примеры вопросов и реплик
Поощрение	1. Выразить интерес 2. Поощрить другого человека говорить	Не соглашайтесь, но и не спорьте Используйте нейтральные слова Используйте интонацию	Не могли бы вы рассказать мне об этом больше?
Прояснение	1. Помочь собеседнику прояснить сказанное 2. Получить больше информации 3. Помочь собеседнику увидеть другие аспекты	Задавайте вопросы Переформулируйте услышанное не совсем точно, чтобы говорящий продолжил объяснение	Когда это случилось?
Переспрашивание	1. Показать, что вы слушаете и понимаете, о чем идет речь 2. Проверить свое понимание услышанного и дать свою интерпретацию	Переспрашивайте в своей формулировке основные предложения и факты	То есть вы хотели бы, чтобы ваши родители вам больше доверяли. Не так ли?
Эмпатия	1. Показать, что вы понимаете, что может чувствовать другой человек 2. Помочь другому человеку оценить его чувства, предоставив ему возможность услышать о них от кого-нибудь еще	Показывайте, что вы понимаете чувства другого человека	Вы, кажется, очень расстроены?
Подведение итогов	1. Указать наличие прогресса 2. Свести воедино важные факты и идеи 3. Создать основу для дальнейшего обсуждения	Заново сформулируйте основные идеи и чувства	Кажется, это ключевая идея того, что вы высказали?
Выражение сопереживания	1. Признать значимость и выразить уважение к чувству собственного достоинства другого человека	Признайте значимость проблем и чувств собеседника Выразите свою признательность за его усилия и действия	Я ценю вашу готовность разрешить эту проблему

ходе интервью ведущий направляет говорящего, чтобы услышать то, что ему интересно. Поэтому при использовании активного слушания необходимо задавать такие вопросы, которые не уводят говорящего в сторону от темы его рассказа.

Для освоения основных приемов активного слушания заполните приведенную ниже таблицу (табл. 2.8), в ячейках которой нужно описать свою реакцию на слова собеседника, приведенные в графе «Ситуация».

Следует отметить, что активное слушание чрезвычайно полезно и во время так называемых частично фокусированных интервью, когда ведущий интервью, с одной стороны, задает говорящему ряд заранее подготовленных вопросов, а с другой — непосредственно реагирует на сказанное. Именно в последнем случае приемы активного слушания работают особенно хорошо.

Тех, кто проникся идеей овладения техникой активного слушания, следует предупредить, что это потребует значительных усилий и на первых порах может быть связано с неприятными ощущениями. Дело в том, что некоторые приемы поначалу могут казаться неестественными, нарушать привычный стиль вашего общения. Лишь когда эти приемы станут частью вашего привычного психологического репер-

Таблица 2.8

Ситуация	Прояснение	Переспрашивание (своя формулировка)	Эмпатия	Выражение сопереживания
У меня в группе 10 работников и всего два компьютера. Как я могу организовать работу подчиненных в таких условиях?				
У меня и так очень большая нагрузка. А вы даете мне еще одно дополнительное задание. Я каждый день возвращаюсь домой очень поздно.				
Я купил оборудование, которое вы мне посоветовали, но когда опробовал его, то понял, что оно меня не устраивает. Я истратил на него уйму денег. Куда мне его девать?				
Это глупое задание. Все, что вы заставляете нас делать, скучно, неинтересно				

туара и вы начнете использовать их почти бессознательно, активное слушание будет приносить серьезные результаты. Впрочем, когда мы в первый раз садимся на двухколесный велосипед, нам кажется, что ехать на двух колесах невозможно...

Речь. Навыки устной речи особенно важны для менеджера. Именно на них основано умение убеждать собеседника и оказывать на него влияние. Между тем многие менеджеры испытывают затруднения при ведении беседы, выступлении на совещании или при проведении презентации. Как научиться хорошо говорить?

Пытаясь научиться хорошо выступать на публике, люди часто начинают с того, что пишут предполагаемое выступление. Этот путь крайне неудачен, поскольку не учитывает того обстоятельства, что письменная и устная речь различаются по ряду параметров. Основные различия сводятся к следующему.

Лексика. Слова и выражения, используемые в устной речи, как правило, проще, чем применяемые на письме. Для оживления речи можно использовать (умеренно) элементы бытового или профессионального жаргона, которые обычно неуместны в письменных документах. Напротив, сложные, длинные слова и выражения легко воспринимаются при чтении «про себя» и вызывают затруднения при произнесении (попробуйте произнести слово «департаментализация» или выражение «партисипативный менеджмент»!), поэтому в устной речи их следует избегать.

Стилистика. Живая речь проще письменной, в ней реже используются сложные грамматические конструкции. Фразы устной речи короче.

Интонация. Устная речь предоставляет говорящему богатые интонационные возможности. Письменная речь, хотя и не полностью лишена таких возможностей (вспомним, в частности, такой прием, как инверсия — перемена мест подлежащего и сказуемого), но все же существенно в этом отношении ограничена.

Соотношение краткости и обстоятельности. Вследствие различия скорости произнесения слов и чтения «про себя» в единицу времени устно можно сообщить существенно меньше информации, чем при общении посредством письменных документов. Кроме того, полезно помнить, что отличие устного выступления от письменного документа состоит в том, что устное выступление, как правило, нельзя послушать заново, в то время как текст можно перечитать еще раз. Это обстоятельство накладывает определенные ограничения на объем информации, который целесообразно закладывать в устное выступление.

Рис. 2.20. Структура устного выступления

Итак, если вы не спичрайтер, т.е. не специалист по подготовке речей и выступлений для политических деятелей, умеющий положить на бумагу текст, который при чтении вслух звучит как живая речь, то не пишите выступления. Вместо этого готовьте тезисы, причем чем короче они будут сформулированы, тем легче будет ими пользоваться в ходе выступления.

Устное выступление, как правило, имеет достаточно простую структуру (ниже мы будем обсуждать наиболее распространенную форму делового выступления — презентацию продолжительностью 3—10 минут), показанную на рис. 2.20; там же указаны основные цели каждого элемента выступления. Заметим, что далеко не всегда в начале выступления целесообразно «брать быка за рога», т.е. сразу обсуждать основную тему. В первые секунды выступления аудитория, как правило, еще не полностью готова к восприятию информации, и вступление используется как раз для такой подготовки. При этом содержание вступления не обязательно должно быть непосредственно связано с основной темой.

Основная часть выступления, как показывает опыт, обычно запоминается плохо. Но это не повод пренебрегать логикой или сокращать основную часть. Дело в том, что она создает у слушателя впечатление относительной обоснованности выводов, формулируемых в заключении. Без основной части выводы будут звучать как лозунги, а они убеждают далеко не всех.

Заключение, к сожалению, часто оказывается самым слабым местом выступления. Это объясняется тем, что выступающему при подготовке кажется, что если он логично построит основную часть, то

выводы возникнут как бы сами собой; однако у неопытных ораторов этого часто не происходит, и отсутствие четко сформулированных выводов портит впечатление от презентации или выступления. Поэтому при подготовке полезно четко обозначить в нескольких ярких фразах итог выступления и, возможно, заучить эти фразы наизусть.

2.3.7. Лидерство и основы управления

Сущность лидерства. Мы не будем разделять понятия «лидерство» и «руководство», так как каждый руководитель должен стремиться соединить в себе качества лидера и официальные функции. *Лидер* — это человек, который объединяет, направляет действия всей группы, принимающей и поддерживающей его действия. Это человек, за которым группа людей признает право принимать решения в значимых для нее ситуациях, т.е. наиболее авторитетная личность, реально играющая центральную роль в организации совместной деятельности и регулировании взаимоотношений в этой группе. *Руководитель* — это лицо, на которое официально возложены функции управления коллективом и организации его деятельности.

Существует много концепций лидерства. Вот некоторые из них:

1. Теория великого человека: лидерами рождаются, а не становятся; либо это в вас заложено, либо нет.

2. Теория отличительных особенностей: лидеры отличаются от других.

3. Ситуативный подход: ситуация определит, кто будет лидером.

4. Функциональный подход: лидерство существует в группе, когда различные рабочие функции соответствующим образом распределяются между членами группы.

5. Концепция умений: лидерство состоит из ряда специфических отношений и линии поведения. Этому можно научиться.

6. Концепция дара: лидерство является даром.

Лидерство может подразделяться на стили: авторитарный, демократический и попустительский.

По отношению к лидерству существует интегративный подход. Он предлагает континуум, т.е. линию поведения лидера от стратегии, сосредоточенной на самом себе, к стратегии, сосредоточенной на группе. Этот подход отражен в следующей модели (рис. 2.21).

В этой модели на выбор стиля лидера влияет ряд факторов.

1. Личные качества лидера:

система ценностей;

взгляд на власть и свое положение;

наклонности (склонность к определенным стилям руководства);

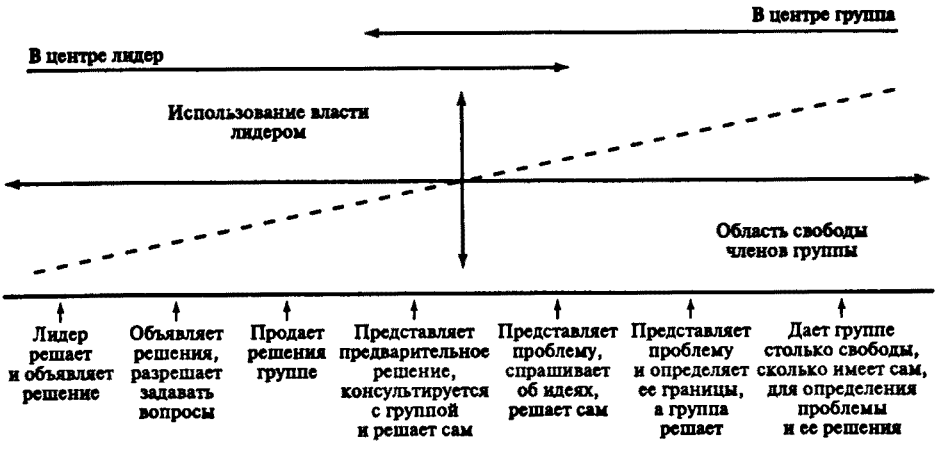


Рис. 2.21. Стратегия поведения лидера

спокойное отношение к аморфным ситуациям, сохранение уверенности в неопределенных обстоятельствах;

оценка своей компетентности и компетентности команды.

2. Групповые:

осознание зависимости или независимости;

готовность взять на себя ответственность;

интерес к проблеме;

понимание целей группы и осознание своей причастности к ним;

знания и опыт в решении подобных задач;

терпимость к неопределенности и потребность в конкретности;

ожидания.

3. Ситуативные:

тип группы: ее зрелость, определяющая ценности, традиции, размер, цели и т.д.;

природа задач: их сложность, необходимость опыта при их решении;

потребность в творческом подходе к их решению и т.д.;

временны́е рамки.

Лидер постоянной группы должен также определиться с долговременными целями, относящимися к морали и климату в группе, мотивации, индивидуальному развитию членов своей команды и т.д.

Накопленный в мировой практике опыт позволяет сделать вывод о том, что единственно правильного стиля поведения лидера не существует. Действенный лидер — это тот, кто в состоянии оценить различные факторы, влияющие на его поведение в определенной ситуации. Он может комфортно чувствовать себя и эффективно действовать на протяжении всего континуума лидерства, т.е. может модифи-

цировать лидерский стиль, чтобы соответствовать требованиям ситуации. Настоящий лидер постоянной группы при выборе своего стиля руководства рассматривает долговременные цели и в любой ситуации ориентирует на конечный результат.

Различные стили лидерства характеризуются определенными признаками. Стиль, при котором *лидер всегда находится в центре*:

лидер считает, что в группе только один достойный ум — его;

ориентация на задачу;

отсутствие творческого мышления;

отношение к сотрудникам как к роботам;

постоянный надзор за работниками;

отсутствие совместного обсуждения и принятия решения;

распределение работы лидером;

низкая моральная удовлетворенность членов группы.

Сбалансированный стиль:

обсуждение проблем (вовлечение) группы;

совместное принятие решений;

распределение работы обычно в большой степени осуществляют сами члены группы;

задействован весь потенциал людей;

поощряется творческое мышление;

люди чувствуют, что они нужны;

высокая степень удовлетворенности у членов группы;

высокая мораль;

доступность лидера;

работа выполняется хорошо и эффективно.

Стиль, при котором *в центре находится группа*:

непостоянное лидерство:

трудно найти лидера;

члены рабочей группы должны заботиться о себе сами;

рабочая группа имеет тенденцию избирать собственного лидера (но он не имеет власти за пределами группы);

группа не доверяет лидеру;

тенденция к низкой морали;

тенденция к отходу от ориентации на задачу;

нескоординированная работа;

незавершенная работа.

При любом стиле руководства лидер пытается достичь высоких результатов в избранной им деятельности. Он добивается успеха благодаря другим людям. Мотивацией им служит удовлетворение основных психологических потребностей.

Лидер должен установить такие рамки качественного исполнения работы, которые не должны быть субъективными и с которыми согласятся все члены группы. Поощрения за хорошую работу делятся на три вида:

1) очевидные, всем понятные, например предоставление лидером более интересных задач, свободы в их выполнении;

2) более тонкие поощрения, которые удовлетворяют менее очевидные или менее открытые нужды членов группы, например возможность выражать свой талант или умение, возможность развиваться;

3) поощрения, позволяющие удовлетворять очень личные и трудные для понимания потребности члена группы, которые он вряд ли хотел бы открыть даже лидеру, хотя подозревает, что тот, возможно, знает о них, например потребность в признании, желание определенным образом влиять на других членов группы.

Для тренировки в правильности определения мотивации воспользуйтесь предложенным тестом и определите собственную мотивацию.

Самоанализ личностных качеств. Важно постоянно помнить: вы являетесь тем, кем вас видят другие, а не тем, кем вы себя считаете. Различие этих двух позиций видно из приведенного ниже сопоставления:

Каким вы видите себя:	*Каким вас могут видеть другие*:
уверенный,	надменный,
честолюбивый,	беспринципный,
справедливый,	безжалостный,
готовый помочь,	сующий нос не в свои дела,
умеющий убеждать,	надоедливый, докучливый,
готовый принять вызов,	задиристый, драчливый,
терпимый,	безразличный,
предприимчивый, инициативный,	витающий в облаках,
благоразумный,	трусливый,
сосредоточенный,	узколобый,
великодушный.	безответственный.

2.3.8. Качества и умения лидера

Качества лидера. *Дальновидность.* Лидеру нужно уметь установить цели организации и объяснить другим их смысл С расширением дела цели организации, а следовательно, и задачи лидера усложняются, и если ему не удается постоянно держать коллег в курсе своих планов и определять возможности их воплощения, то отноше-

ние к работе и моральный климат ухудшатся и в конце концов все хорошие начинания не дадут результата.

Рассудительность. По тому, как принимаются решения на высшем уровне организации, можно судить о многом. Например, лидеры преуспевающих компаний, как правило, очень много времени тратят на сбор и анализ информации.

Умение по достоинству оценить способности своих подчиненных и сделать все, чтобы заставить их «выкладываться» на работе. Иметь дело с одаренным человеком гораздо сложнее, чем с подхалимом или ничтожеством, и из-за такого подбора персонала очень многие, казалось бы перспективные, компании потерпели крах.

Энергичность. Энергичный руководитель не истощается физически, умственно, душевно.

Выносливость — залог успешного руководства.

Решительность. Поскольку лидер прокладывает новые пути в бизнесе, он должен обладать способностью принимать на себя возможный его риск. Потерпев неудачу, важно уметь воспрянуть, «пробивать» идею, которую скептики уже давно похоронили, и не перестраховываться. Уверенность в своих силах, решительность в большой степени зависят от влияния родственников и друзей, а также от конкретной ситуации. В США, например, неудачу рассматривают как часть учения.

Последовательность — это своеобразная «лакмусовая бумажка», определяющая хорошего лидера. Умение руководить во многом зависит от предсказуемости методов руководителя, его взглядов и манеры принятия решения. Наиболее важным становится это качество в тех случаях, когда полномочия руководителя распределяются между партнерами по бизнесу.

Справедливость. Выстраивая отношения с людьми, мы по-разному истолковываем это понятие. Следует подчеркнуть, что справедливость и последовательность взаимосвязаны: например, если лидер ожидает от подчиненных такого вклада в работу, который гарантирует им место на фирме, то очень важно, чтобы это правило применялось ко всем без исключения. Справедливость в решении подобных вопросов имеет огромное влияние на моральный климат в компании.

Безжалостность. При необходимости лидеру приходится действовать безжалостно. Цели организации превыше всего, и решимость, с которой действует лидер, является хорошим показателем здоровья фирмы. Безжалостность — это не обязательно жестокость или бесчувственность. Моральные и этические принципы лидера составляют важную часть его влияния на организацию, и если большинство со-

трудников считают эти принципы разумными, все его действия они обычно воспринимают в благоприятном свете.

Самопознание. Многие лидеры эксцентричны и эгоистичны. Для лидера чрезвычайно важны такие черты характера, как умение понять причины того, что он делает, оценить свои достоинства и недостатки, извлечь уроки как из успехов, так и из неудач. Почти всегда у лидера есть человек, которому он доверяет и совместно с которым решает такие проблемы.

Способности. Лидер должен уметь говорить и слушать. Ему следует научиться устанавливать и поддерживать коэффициент полезного действия сотрудников, а также определять стиль принятия решений. Лидеру нужно знать, как поощрять людей и как при необходимости сделать им замечание. И наконец (но не в последнюю очередь), он должен чувствовать, когда вмешиваться, а когда остаться в стороне, т.е. уметь передать другим часть своих полномочий.

Знания об отношениях с подчиненными. Почему люди вообще работают? У них есть много различных потребностей, которые можно разделить на пять основных категорий (рис. 2.22). В подсознании каждого человека существует их индивидуальная иерархия, в соответствии с которой эти потребности удовлетворяются.

Сразу же за первой ступенью — необходимостью выжить (еда, питье) вплотную следует потребность в крыше над головой. Если эти потребности остаются неудовлетворенными, то говорить об остальных бессмысленно. В связи с этим огромное значение имеет должная организация условий труда человека и его оплаты.

Следующая ступень — необходимость принадлежать к какому-либо коллективу.

Важнейшим элементом удовлетворения своей работой является самоуважение, осознание человеком того, что он занят полезным для общества делом, а его вклад в общую работу достойно вознаграждается. Потребность в признании своих заслуг у каждого человека с возрастом и по мере продвижения по служебной лестнице изменя-

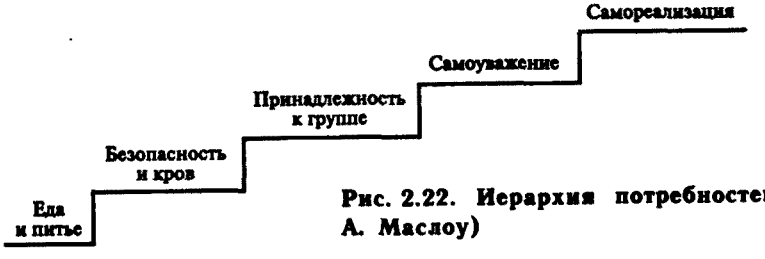


Рис. 2.22. Иерархия потребностей (по А. Маслоу)

ется, поэтому система вознаграждения должна быть достаточно гибкой, чтобы адекватно отразить все эти изменения.

Завершающей ступенью является потребность человека в самореализации. Это может быть простое стремление к успеху, желание внести вклад в общее дело, интерес к решению сложных проблем или к разработке порой рискованных проектов либо просто удовольствие от работы в кругу хороших людей в преуспевающей фирме. (Если вы как руководитель не предложите человеку такую возможность, он будет искать ее вплоть до подсиживания.)

Нужно создать человеку такие условия, при которых будут удовлетворяться все его основные потребности.

Виды вознаграждения. Существует несколько видов вознаграждения: основная зарплата, премии, часть доходов компании, пенсии, служебная машина (или деньги на такси), медицинская страховка, страхование жизни, благодарность и публичное поощрение успехов одного человека или всей группы, предоставление новой интересной работы, досрочное продвижение по службе или интересная командировка.

Поскольку от правильного решения финансовых вопросов зависит и отношение людей к работе, нужно помнить основные принципы оплаты труда:

система вознаграждения должна охватывать людей на разных должностях, с разным характером работы и ответственности;

она должна отражать растущий со временем вклад человека в работу организации;

она должна быть сопоставимой с теми финансовыми возможностями, которые предлагают другие фирмы.

Если в вашей фирме четкой системы оплаты труда нет, следует ориентироваться на изменение спроса на ту или иную профессию в таких же или подобных вашей организациях, а также ответить на ряд вопросов, в том числе: насколько и в какую сторону предлагаемая вами форма оплаты труда отличается от принятой у конкурентов; достаточно ли широки в вашей организации перспективы роста по службе; отличается ли содержание работы в вашей фирме от того, что могут предложить конкуренты.

Оценка поведения сотрудников. Выберите один из следующих вариантов ответа:

1. Чтобы справедливо оценить своих сотрудников, мне нужно постоянно наблюдать за их работой.

2. Мне не нужно наблюдать за сотрудниками: я знаю их достаточно хорошо.

3. Я могу попытаться оценить поведение моих сотрудников только тогда, когда буду достаточно точно знать, какими качествами они должны обладать для выполнения данной работы.

4. Чтобы оценить сотрудников, необязательно знать их качества.

Правильный ответ заключен в третьем варианте: только тот, кто знает требования, предъявляемые к сотруднику, может оценить, как он их выполняет. Если вы очень уверены в оценке других людей по первому впечатлению, то с большой долей вероятности можно предположить, что ваша оценка неверна. Это значит, что наблюдать нужно более внимательно, собирать больше информации и быть готовым в любой момент усомниться в своей оценке и исправить ее.

Если вы знаете, что человек способен переключаться, умен, точен, целеустремлен и отзывчив, не спешите считать его деловым, работящим или хорошим сотрудником. Это будет неправильно, так как оценивать его нужно в соответствии с тем, какие требования предъявляются к нему для выполнения определенной работы. Выносить оценку кому-либо или чему-либо следует по возможности в хорошем расположении духа.

Сотрудники бывают особенно недовольны, когда руководитель одну и ту же проблему в разное время оценивает по-разному.

В организациях наряду с официальным руководителем часто существуют и неформальные лидеры. Неформальные лидеры групп в той или иной степени проявляют тенденцию к такому поведению, которое предсказуемо, носит открытый характер и которое зависит также от следующих факторов:

уверенности их в своих силах и внутреннего «запаса прочности»;

их поведения в группе и отношения к существующим в ней правилам;

полноты их идентификации с целями группы.

Во время корейской войны было замечено, что среди американских военнопленных примерно 5 % составляют люди энергичные, постоянно неудовлетворенные своим положением, склонные к крайним действиям — своеобразные человеческие «дрожжи». Если их изолировать, то остальных можно не охранять. Потом выяснилось, что доля лидеров всегда постоянна для каждой группы пленных.

Постепенно «теория пяти процентов» была проверена на всех социальных и национальных группах и подтвердилась. Каждый человеческий социум обладает своим «доминантным меньшинством». Доминантное меньшинство — неформальные лидеры — есть в любой группе, поэтому руководитель не может не считаться с этим обстоятельством. Во-первых, неформальных лидеров надо выявить, определить сферу их влияния; во-вторых, необходимо поддерживать

с ними неформальные отношения и ни в коем случае не вступать в конфликт, как бы ни страдало ваше самолюбие как руководителя; в-третьих, неформальных лидеров следует умело включать в организационную структуру, ибо если неформальный лидер и руководитель любого ранга совпадают в одном лице, то это идеальный случай для организации. Любые кадровые перемещения эффективны только тогда, когда в учреждении учитываются и неформальные связи.

Внешне неформальные связи на работе не очень заметны, более выражены они во внеслужебных отношениях. В связи с этим при общении с подчиненными необходимо интересоваться их внеслужебными увлечениями, личными заботами и интересами. Эта информация незаменима для оптимального руководства.

Национальные особенности построения команд. Многочисленные сравнительные исследования различных бизнес-культур показывают, что одним из важнейших параметров национальной культуры является преобладание либо индивидуализма, либо групповой ориентации. Кроме того, происхождение индивидуализма и его проявления могут очень существенно различаться в разных бизнес-культурах. Это означает, что приемы построения команд должны учитывать эту специфику: японцы — люди с ярко выраженной групповой ориентацией, и прививать им навыки работы в команде просто нет нужды. В то время как американцам, характеризующимся наивысшим уровнем индивидуализма, явно необходимы навыки командообразования.

Неслучайно поэтому, что основные методы построения команд выработаны американскими специалистами. Разделяя широко распространенный миф о том, что русские — «коллективисты», американские преподаватели очень часто терпят в России фиаско, пытаясь применить эффективные в США методы командообразования. Причина одна: они не учитывают специфическую психологию российских работников, которые часто сводят на нет эффективность готовых управленческих советов, стереотипов и моделей организационного типа.

Иные руководители, может, и рады были бы смотреть на подчиненных как на партнеров, но работники не всегда готовы к этому. Люди приходят в организацию и быстро начинают «грести под себя». Ведь легче «к себе», чем «от себя». А если посмотрим на историю формирования россиянина, то у В.О. Ключевского найдем, что Ростово-Суздальская Русь — это индивидуальное крестьянское хозяйство, заброшенное в лесу. Значит, не верьте тому, что мы — коллективисты изначально. Изначально-то мы совсем другие, и наши правители знали это и боялись самостоятельности людей, искали способ свести нас в группу силой, не понимая, что любое насилие будет порождать

экстремальный индивидуализм. Отсюда разница между американским индивидуализмом и российским.

Если первый — это поиск *свободы*, то второй — это поиск *воли*. Это разные вещи. В первом случае индивидуалист уважает другое частное лицо. Воля же как раз связана с нарушением частного права другого человека, игнорированием его индивидуализма. Ведь в наших организациях любой работник мог распахнуть дверь директора, выложить ему на стол чертежи и сказать: «Я — Кулибин», хотя у директора голова болела совсем о других проблемах. А директор приходил в цех и отменял приказ начальника цеха, даже не информируя его об этом, — это тоже воля. И то, о чем говорят менеджеры по персоналу, свидетельствует, что этот элемент культуры у нас в значительной мере сохранился. Видимо, российский индивидуализм имеет другую природу, связан с отсутствием правильного понимания независимости. Неслучайно в ответах на вопрос, следует ли избегать зависимости от других, русские набрали 3,98, а американцы — 2,15 из 5 возможных пунктов. То есть россиянин настолько изголодался по независимости, так долго, столетиями, его не видели как человека, что воля для него слаще свободы.

Возможно, это вызвано преобладанием в русском характере эмоционального начала над рациональным.

Воля имеет более эмоциональное начало, а свобода — рациональное, и в этом тоже разница двух культур. Если вы хотите предоставить работникам свободу, необходимо учитывать эту разницу. Ведь свобода — это колоссальная ответственность, вы добровольно надеваете на себя наручники. С другой стороны, к чему привела воля Пугачева, Разина, Ивана Грозного, Сталина? Пока результат у нас похуже, чем, скажем, в Западных странах. Значит, надо с этим элементом культуры что-то делать, так как он в современную внешнюю среду, мировое сообщество не вписывается. Может быть, он национальный, конечно, воля — это чисто русское слово, в английском языке эквивалента нет, и нам это нравится. Но если мы хотим жить лучше, может быть, надо рационализировать свой индивидуализм, а не строить его только на эмоциях.

Как же при таком экстремальном индивидуализме русские уживались и уживаются друг с другом в коллективе, группе?

Россияне считают, что группа (община) — наиболее важная часть организации, американцы считают, что индивид. То есть россияне понимают, что с группой считаются, что она может заставить руководителя что-то изменить. И это понятно: для россиянина группа всегда была очень важна, как для черепахи панцирь, — для защиты от безответственности и безнравственности власти. Сейчас,

когда человек приходит в фирму или банк и его направляют в какое-то подразделение, надо посмотреть, видит ли он в группе защиту или идет в нее как в команду, как в западных организациях. Руководитель должен проследить, чтобы у нового работника с этой группой не возникло конфликта.

Дело в том, что в отличие от западной у нас работа в группе плохо структурирована, плохо расписаны обязанности и функции каждого работника. Еще в конце прошлого века Александр Энгельгардт отмечал, что русские в принципе любят работать вместе, но не любят огульного подхода к ним во время работы и предпочитают, чтобы их вознаграждали индивидуально. Русские опасаются, что при групповой работе кто-то прокатится зайцем за их счет. Этот страх проявляется у нас сильнее, чем у американцев.

Кроме того, у американцев в силу большей структурированности, формализованности заданий, оценки каждого отдельного работника можно быстро выявить индивида, который плохо поступал, и не иметь с ним дела. То есть в основе — индивидуальное задание и индивидуальная ответственность. И это дает возможность людям работать в группе более эффективно. В России группе дают задание, и сотрудники начинают разбираться, кто что делает, но это несовременный подход. Есть ли еще способы культивирования чувства ответственности у подчиненных?

Персонал должен участвовать в управлении — одна из модных западных идей, которая к нам была занесена. Речь идет о том, что руководитель должен уметь *делиться своим успехом*, и чем лучше он это делает, тем больше шанс, что люди будут работать эффективнее, пойдут за ним. *Участие в управлении невозможно без взятия на себя определенных обязательств и ответственности отдельными работниками*, это работа прежде всего в интересах организации в целом, а не в личных интересах. Оказалось, что у россиян коэффициент участия в управлении тоже выше, чем у американцев: соответственно 3,2 и 2,3.

Как же так, ведь в России власть никогда не баловала людей участием в управлении и обращалась к ним только в моменты кризиса (вспомните октябрь 1993 г.). Речь идет о том, что российская модель управления отличается гораздо большей централизацией власти.

Выяснилось, что у нас под участием в управлении понимают другое: человек пытается «пролезть» наверх и дать какие-то предложения, чтобы заявить о себе, но не собирается брать на себя ответственность за реализацию проекта или хотя бы его части. У американцев, наоборот, преобладает желание взять на себя ответственность.

Итак, российский работник такой же, как и работник другой страны. Просто он требует в силу своего менталитета больше управленческой работы, чем его коллега иностранец. Жизнь у него российская. И модели управления должны быть российскими.

Ресурсы организации. Для того чтобы организация могла достичь поставленных целей, необходимы затраты ресурсов, получаемых из внешней среды. Ресурсы являются важнейшей частью внутренней среды организации, они оказывают самое непосредственное влияние на эффективность ее функционирования.

Ресурсы организации — *это наличные или необходимые средства, возможности, ценности, запасы, обеспечивающие стабильную работу организации для достижения ее основных целей.* Организация должна располагать следующими видами ресурсов:

человеческими (люди);

материальными;

энергетическими;

финансовыми;

информационными;

технологическими;

временны́ми.

Действительно, главенствующее место среди всех ресурсов занимают человеческие. Их можно определить как запасы творческой энергии личности. Они неисчерпаемы, и не случайно их сравнивают с ресурсами атомного ядра. Как отметил в свое время П. Друкер, «...только человеческие ресурсы могут производить экономические результаты. Все другие ресурсы подчиняются законам механики. Их можно лучше использовать, но их выход никогда не будет больше, чем сумма входов».

Немаловажное значение имеют и другие ресурсы. Особо следует выделить информационные как совокупность данных и знаний. От уровня организации процессов сбора, накопления, хранения, поиска, передачи и методов обработки информации зависит эффективность системы управления всей организацией.

Организации сегодня испытывают дефицит финансовых ресурсов. Движение финансов в целом, распределение их между подсистемами и элементами организации, финансирование инвестиционных проектов, расчеты с поставщиками и потребителями, формирование денежных ресурсов являются ежедневной задачей менеджмента.

Возможность использования тех или иных энергетических и материальных ресурсов в организации зависит от ее финансового состояния. Доля затрат на энергетические и материальные ресурсы в себестоимости продукции за последний период резко возросла. Эти ре-

сурсы включают в себя энергоносители (электроэнергия, пар, газ и другие виды топлива), сырье, полуфабрикаты и пр.

Следует подчеркнуть, что эффективность использования всех ресурсов организации зависит от применяемых технологий производства и управления, что определяется ее технологическими ресурсами. Технология представляет собой технические средства в определенной комбинации. Появление совершенно новых технологий (мембранных, информационных, биотехнологий и др.) требует новых подходов к управлению. Дело не только в повышении производительности и эффективности, не менее важно влияние технологий на климат в организации, организационную культуру.

Время — это ограниченный источник, как сырье, материалы, финансы. Оно необратимо, и его невозможно растянуть или восстановить. Фундаментальная обязанность руководителя — управлять как собственным временем, так и временем других людей. Управление временем в большей степени касается организации рабочего времени, чем его экономии.

В целом мировая экономика имеет ресурсные циклы, в которых особое внимание уделяется той или иной группе ресурсов. Появляются ресурсосберегающие, энергосберегающие другие технологии. В настоящий момент российская экономика переживает дефицит финансовых ресурсов при относительном избытке природных (материальных) и человеческих ресурсов.

Задача руководителя в конкретной ситуации добиться таких соотношения и мобилизации ресурсов, которые привели бы к достижениям цели с минимальными затратами.

2.3.9. Стратегическое управление для адаптации организации к деловой среде

Сущность стратегического управления. Генри Минцбергер, выпустивший несколько монографий по самым актуальным проблемам управления, изучив опыт работы многих крупных руководителей, пришел к парадоксальному выводу: работа менеджера — это «рассчитанный хаос» и «контролируемый беспорядок».

Учить управлению — все равно, что словами описывать прелести сексуального опыта: интересно, любопытно, заманчиво, но не может заменить собственной практики.

Главное не сумма знаний, а умение принимать разумные решения, вырабатывать стратегии развития и быть творческим, инициативным и готовым к постоянной перестройке.

Среди методов управления, которые находятся в настоящее время в центре внимания большинства менеджеров организаций разно-

го типа и которые обеспечивают адаптацию к изменяющимся условиям окружающей среды, первое место занимает стратегическое управление.

Существуют разные интерпретации процесса стратегического управления.

Мы хотим предложить доступное объяснение не простой, но притягательной области — стратегического управления.

Первым в наше путешествие по стратегическому менеджменту отправился А. Генри, предложивший Д. Фредриксону опубликовать в сборнике «Теории стратегического управления» (Harper Collins, 1990) работу «Формирование стратегии: школы мысли».

Большинство людей заходят в зоопарк через ворота с надписью «Вход», почти не останавливаясь, разглядывая, шагают мимо клеток, пока не дойдут до ворот с надписью «Выход». Но есть целенаправленные люди, которые прямиком направляются к любимому животному. Так поступили шесть слепых мудрецов Индостана, которые из любви к познанию, чтобы проверить свои теории, отправились к слону. Один лицом уткнулся в шершавый бок слона и, падая, воскликнул: «О, Господи, меня ты вразумил, воистину, слон — прочная стена». Второй, нащупав бивень, закричал: «Мне совершенно ясно! Чудесный слон в моей руке не что иное, как гладкое и острое копье!» А третий, подойдя к слону, за хобот ухватился, отбросил в сторону и молвил: «Несомненно, слон и змея — одно и то же». Четвертый подбежал к слону, колено руками обхватив, сказал: «Ну что тут спорить, таким прямым и ровным быть может только дерево». Тут пятый сумел до уха допрыгнуть и закричал: «Любой слепец вам скажет, нет никаких сомнений, на веер слон похож». Шестой неспешно добрался до хвоста и вымолвил: «Веревка, да и только. Не может слон быть чем-нибудь еще». Так мудрецы из Индостана в горячих спорах стояли на своем. Был каждый в чем-то прав, но ошибались все.

Мораль. Так часто в спорах люди, пытаясь доказать истину свою, не слушают друг друга. И притча о слоне — лишь небольшой пример всеобщего непонимания. Слон состоит не только из туловища, но у него, несомненно, есть это туловище, и было бы очень трудно описать животное в целом, не упоминая столь существенной его части. Как правило, одним из последствий слепоты является обострение собственных чувств до такой степени, что человек живет, не прибегая к помощи «зрячих».

Представим себе, что мы те же слепцы, а построение стратегии — «слон». Не имея возможности увидеть «зверя» целиком, мы хватаемся за ухо, хобот, ногу «слона» и держимся за них, пребывая в «блаженном неведении» относительно объекта в целом. Но даже в том

случае, когда мы постепенно узнаем, что наш «подопытный» состоит из отдельных частей, и пытаемся «сложить» их, «слона»-то мы и не получим. Целое отнюдь не является простой суммой его составляющих. Но познание, так или иначе, предполагает анализ, осмысление взаимодействия всех элементов целого.

В данной главе описывается 11 частей «зверя» по имени «формирование стратегии», каждая из которых представляет собой один из аспектов, ориентированных на процесс взаимодействия с деловой средой (рис. 2.23).

В любой оккультной системе семь — магическое число. В самых общих чертах это известно многим. Но, чтобы полнее понять значение «семерки» в жизни человека, необходимо остановиться на ее свойствах.

Сам выбор числа семь освящен древнейшими представлениями о его полноте, оно считалось священным числом бога Аполлона.

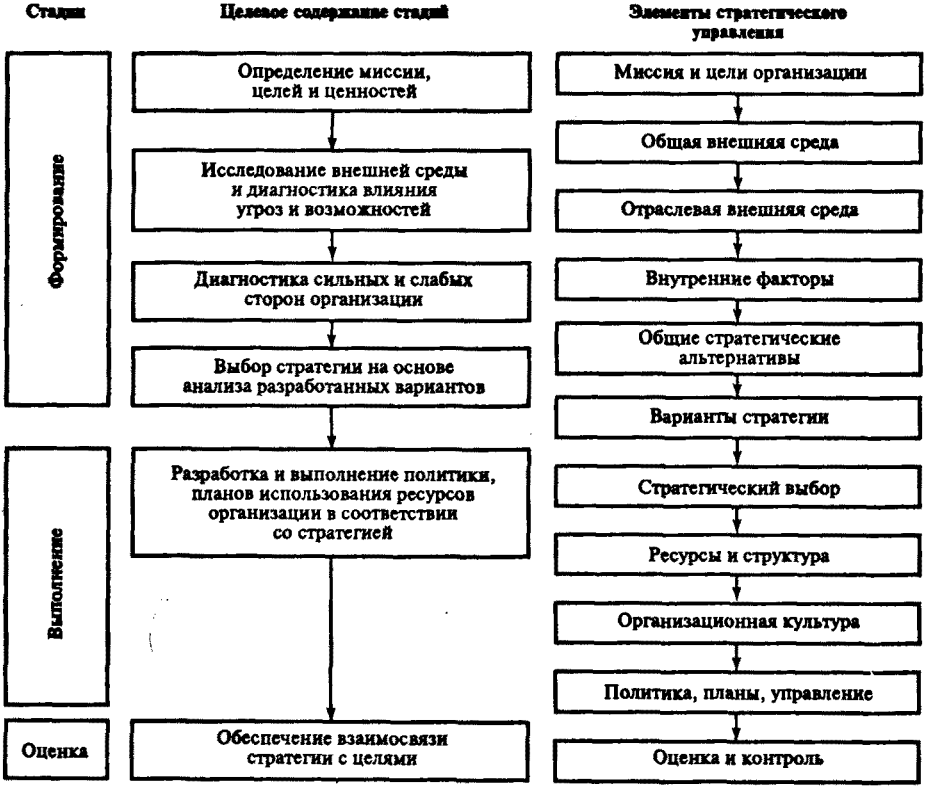


Рис. 2.23. Процесс стратегического управления

Странный характер некоторых феноменов, загадочная суть отдельных предметов и сооружений, оставленных древними цивилизациями, непостижимые, не до конца раскрытые тайники человеческой души — все это нередко подвластно числу семь, поднимающему завесу над неизведанным.

Задумайтесь: спектр света состоит из семи цветов, в музыкальной гамме семь нот. В древности люди считали, что в мире существует семь морей, и создали семь чудес света в ознаменование своего господства над планетой.

Библия призывает остерегаться семи смертных грехов. Величайшие мыслители человечества на теоретическом уровне пришли к выводу, что число семь лежит в основе наших представлений о времени. Жизнь человека разбивается на семь периодов; в неделе семь дней. По Библии за семь дней Бог сотворил Землю. Не случайно Пифагор, стоявший в стороне от магометанской и иудейско-христианской традиций, рассматривал число семь, а не девять в качестве последней вехи на открывающемся нам с рождения пути к совершенству.

В статье «Магическая семерка плюс-минус два: о некоторых ограничениях нашей способности обрабатывать информацию» психолог Джордж Миллер задается вопросом о том, почему нам так нравится группировать вещи по семь: семь чудес света, семь смертных грехов, семь дней недели. По мнению автора, в этом отражается структура нашего познания: семь — то количество «порций» информации, которое человек без труда удерживает в краткосрочной, «оперативной» памяти[1]. Три чуда света забудутся быстрее, чем запомнятся, а необходимость удерживать в памяти, к примеру, 18 чудес наводит уныние. Но те, кто интересуются стратегиями, конечно, не относятся к кругу простых смертных, во всяком случае по своим когнитивным способностям, и потому должны уметь осознавать большее число идей, чем, скажем, магическая семерка плюс два. Соответственно и в нашей книге представлено 11 элементов формирования стратегии.

Состояние и динамика развития внешней среды. Ранее рассматривалось взаимодействие организации с важнейшими компонентами деловой среды. Для того чтобы эффективно осуществлять взаимодействие, необходим анализ факторов, влияющих на этот процесс. Такого рода анализ проводится в рамках разработки стратегии. Считается, что ключом для нее является анализ таких внешних факторов, как ситуация в отрасли и уровень конкуренции. Но именно на

[1] Дж. Миллер утверждает, что такое ограничение зависит от количества «битов» информации, которыми мы можем оперировать, вынося «абсолютные суждения», и от количества «порций» информации — комбинаций битов — в «промежуточной памяти».

этих направлениях становится все труднее определить тенденции и спрогнозировать будущие изменения, на которые организация должна отреагировать стратегией своего развития. Причин много, но главные две. Первая — изменение самого понятия отрасли, в связи с тем что многие современные организации стали многоотраслевыми образованиями. Вторая причина связана с изменением форм и методов конкуренции, благодаря чему теперь все труднее отличить конкурента от партнера, с которым надо сотрудничать, а не соперничать. Анализ внешней среды, проводимый без учета этих новых явлений, как правило, не дает веских оснований для выбора стратегии.

Рекомендуется укрупненно оценивать внешнюю среду по следующим направлениям:

оценить изменения, которые воздействуют на разные аспекты текущей стратегии (например, динамика цен);

определить, какие факторы представляют угрозу для текущей стратегии организации (это прежде всего действия конкурентов, но не только);

определить, какие факторы дают больше возможностей для достижения целей организации путем корректировки плана.

Таким образом, анализ внешней среды представляет собой процесс, через который разработчики стратегии контролируют внешние по отношению к организации факторы.

Относительно угроз и возможностей роль анализа внешней среды в процессе стратегического управления заключается, по существу, в ответе на три вопроса:

в каком положении сейчас находится организация;

какое положение, по мнению руководства, организация должна занять в будущем;

что должно сделать руководство, чтобы организация переместилась из положения, в котором находится сейчас, в положение, в котором ее хочет видеть руководство?

Исследуя деловую среду, организация должна выделить из совокупности ее элементов наиболее важные, т.е. определить пределы анализа среды, на которые влияет ряд факторов, в том числе:

временные рамки проведения анализа деловой среды;

число и характер критических точек, т.е. таких элементов среды, которые для организации наиболее важны. У каждой организации есть свой, присущий только ей набор критических точек. Эта специфичность определяется размерами организации, характером и целями деятельности, территориальным расположением и другими параметрами.

Состояние и динамика развития внутренней среды. Внутреннюю среду организации рекомендуется анализировать по следующим направлениям.

1. Маркетинг: сегментация рынка, продуктовая стратегия, ценовая политика, система продвижения и распределения товаров и услуг и т.п.

2. Производство: производственные мощности, используемые технологии, управление запасами и т.п.

3. Персонал: системы подготовки персонала, трудовые отношения, компетентность и подготовка высшего руководства, система вознаграждений.

4. Финансы: уровень рентабельности инвестиций, инвестиционные возможности, источники формирования капитала и т.п.

5. Исследования и разработки: разработка и модификация продукта, ноу-хау в области технологий и т.п.

6. Организационные возможности: тип организационной структуры, уровень централизации и децентрализации, распределение ответственности и полномочий, система планирования, контроля.

Практикой подтверждается вывод о необходимости синхронного, взаимосвязанного анализа внутренней и внешней среды организации, поскольку требования рынка, запросы покупателей должны определять не только характер и вид выпускаемой продукции, но и структуру управления, организацию финансовых потоков, системы учета затрат и мер по их снижению, адаптированных к требованиям рынка.

Стратегические изменения. При выполнении стратегии неизбежны определенные ее корректировки. Они не являются самоцелью, их необходимость и глубина зависят от готовности организации к эффективному проведению стратегии.

Реализация стратегии невозможна без ее изменений, иначе даже самая хорошая стратегия обречена на неудачу. В связи с этим можно утверждать, что стратегические изменения — один из самых существенных моментов реализации стратегии.

Стратегические изменения, если они эффективно проводятся, носят, как правило, системный характер и затрагивают практически все стороны организации. Однако характер этих изменений может быть разным: рутинные изменения, ограниченные, радикальные, организационная переориентация.

Обычно выделяют два элемента организации, являющиеся основными при проведении стратегических изменений: *организационная культура и организационная структура.*

Реализация и корректировка стратегии обязательно влекут за собой определенные изменения в организационной культуре. Они всегда болезненны, трудны, дорогостоящи и длительны.

Изменения организационной структуры. Стратегия оказывает заметное влияние на выбор организационной структуры. Со сменой стратегии в любой организации возникают новые проблемы, решение которых непосредственно связано с определенными изменениями организационной структуры. Стратегия определяет структуру организации.

Отнюдь не обязательно менять структуру каждый раз, когда организация меняет стратегию, но необходимо четко установить, насколько существующая структура соответствует новой стратегии, и затем, если это необходимо, провести соответствующие изменения. Для процесса стратегического управления организационная структура является одним из важнейших средств ее успешной реализации.

В общем виде процесс изменений организационной структуры строится по следующей схеме:

определяются функции и задачи, выполнение которых имеет критическое значение для реализации выработанной стратегии, и новые организационные условия, требуемые для их решения;

устанавливается взаимосвязь между этими и традиционными (рутинными) функциями и задачами;

определяются структурные ячейки организации, в которых будут решаться важнейшие стратегические задачи;

определяется степень самостоятельности каждой структурной ячейки в принятии решений;

устанавливаются формы и способы коммуникации различных единиц бизнеса между собой и с руководителями организации.

Существуют и более конкретные рекомендации по изменению организационной структуры и зависимости от разработанной стратегии. Одна из них базируется на концепции И. Ансоффа.

Рекомендации для менеджеров по выбору организационной структуры управления. Для определения вида структуры, соответствующего выбранному варианту стратегии, необходимо установить характер реакции, которая требуется от организации, а затем степень воздействия на данный вид структуры.

Реакция — это качество и типы организационного поведения, требующиеся организации и обусловленные ее потенциалом. Известны четыре типа реакции: производственная, конкурентная, инновационная, предпринимательская.

Производственная реакция представляет собой максимальную децентрализацию принятия решений.

Конкурентная — выражается в сотрудничестве между производством, маркетингом и в быстрой реакции производства на конъюнктуру рынка.

Инновационная реакция проявляется в интенсификации разработки новых видов продукции и стратегии маркетинга в пределах сегментов рынка организации.

Предпринимательская — заключается в создании условий долгосрочного роста организации, прибыльности и преемственности посредством балансирования набором сегментов рынка, стратегическими ресурсами и пр.

Тип реакции можно определять, сравнивая характеристики диагностируемого предприятия с некоторыми эталонными характеристиками в соответствии с разработками И. Ансоффа. Реакции в производстве и конкуренции представлены в табл. 2.9, инновационная и предпринимательская — в табл. 2.10.

Таблица 2.9

Подсистема	Цель реакции	
	Производство: минимальные затраты	Конкуренция: оптимальная прибыль
Производство	1. Минимизация себестоимости 2. Разделение труда 3. Эффект масштаба 4. Автоматизация	Компромисс между затратами и следующими факторами: 1) реакцией на колебания спроса 2) своевременной реакцией 3) текущими возможностями 4) своевременной поставкой
Маркетинг	1. Активность в области сбыта 2. Реакция на конкуренцию в ценах 3. Анализ сбыта	Компромисс между реакцией на требование рынка и минимумом себестоимости: 1) реакция на создание потребностей 2) содействие сбыту, реклама 3) изучение конъюнктуры
Научные исследования и разработки	1. Снижение себестоимости продукции 2. Совершенствование технологий 3. Надежность продукции	Улучшение товарного вида продукции: 1) обеспечение сбыта 2) снижение себестоимости
Управление	1. Минимально необходимое общее руководство 2. Максимально возможная децентрализация 3. Финансовый контроль 4. Контроль за реорганизациями 5. Стимулирование снижения себестоимости	1. Балансирование между маркетингом и производством со стороны общего руководства 2. Долгосрочное планирование 3. Стимулирование повышения рентабельности

Таблица 2.10

Подсистема	Цель реакции	
	Инновационная: краткосрочный потенциал	Предпринимательская: долгосрочный потенциал
Производство	Темп обновления ассортимента выпускаемой продукции	1. Темп обновления технологий 2. Гибкое использование площадей и оборудования 3. Гибкое использование рабочей силы 4. Быстрая реакция на необходимость перемен
Маркетинг	1. Прогнозирование тенденций в конкурентной борьбе 2. Переход к выпуску новой продукции 3. Прогнозирование тенденций спроса 4. Расширение рынка 5. Анализ прибыльности новой продукции	1. Прогнозирование изменений в конкуренции 2. Внедрение новых образцов продукции 3. Разработка концепции маркетинга
Научные исследования и разработки	1. Разработка новой продукции 2. Прогнозирование тенденций в области технологии 3. Согласование сроков внедрения новой продукции 4. Проектирование продукции, ориентированной на прибыль	1. Прогнозирование перехода на новую технологию 2. Создание технологии 3. Создание продукции
Управление	1. Научно-технический прогресс в управлении, система управления проектами 2. Вознаграждения за нововведения	1. Прогнозирование уровня изменения окружения 2. Структура стратегических хозяйственных центров 3. Диверсификация 4. Вознаграждение за предпринимательство

На основании материала табл. 2.9 и 2.10 можно сделать следующие предположения:

цель производственной реакции — достижение минимума себестоимости. Лежащие в основе этого типа организации принципы основаны на специализации, разделении труда и эффекте масштаба;

конкурентная реакция подразумевает стремление оптимизировать прибыль организации в ближайшей перспективе.

С учетом сказанного очевидно, что производственная реакция достигает максимального уровня, когда производство стандартизировано, накладные расходы минимальны, принятие решений децентрали-

зовано до возможно низкого уровня, численность управленческого персонала минимальна.

Конкурентная реакция подразумевает иную структуру децентрализации, чем производственная. В чем ее суть? Несмотря на то что решения принимаются в рамках отдельных функций и остаются децентрализованными, вопросы ценообразования, производственно-технической разработки продукции и ряд других при данном типе реакции решаются на уровне общего руководства. Производственные подразделения такой организации становятся автономными. Для обеспечения быстрой и высокочувствительной реакции на меняющееся окружение поступаются эффектом концентрации производства.

Таким образом, процесс выбора организационной структуры управления для обеспечения ее максимального соответствия разработанной стратегии должен включать определение:

стратегии развития организации, наиболее полно соответствующей условиям ее функционирования;

вида деятельности, приоритетного для организации (производство, инновации и т.п.);

целевой направленности по приоритетному виду деятельности;

типа реакции;

типа организационной структуры управления, соответствующего типу реакции;

параметров структуры.

Итак, адаптация организации к изменениям внешней среды является необходимым условием ее выживания.

Эффективная адаптация возможна лишь при тщательном изучении всей совокупности угроз и возможностей внешней среды, а также всех важнейших ресурсов внутренней среды организации.

Без разработанной стратегии эффективно управлять организацией в рыночных условиях невозможно. Именно стратегия развития может позволить организации системно адаптироваться к деловой среде. Адаптация влечет за собой проведение постоянных организационных изменений, обеспечивающих устойчивое развитие организации в условиях нестабильной внешней среды.

Практически любые организационные изменения могут вызвать сопротивление со стороны отдельных членов организации, «малых» групп и т.п. Необходимо использовать специальные методы преодоления сопротивления организационным изменениям.

2.3.10. Управление конфликтами в организации

В управлении персоналом проблема подбора и расстановки кадров не единственная, а часто и не самая сложная. Чем острее конкуренция в той сфере, где действует организация, чем крупнее сама

организация (а следовательно, больше штат ее сотрудников), чем выше квалификация персонала, тем острее другие проблемы. Увы, но кадры решают не все, ведь конфликтность такой организации, как внутренняя, так и внешняя, значительно выше средней. И конкуренция — лишь одно из проявлений этих конфликтов.

Существенную роль во внешних успехах фирмы играют внутрифирменные конфликты, которых нельзя избежать даже при очень жестком стиле руководства кадрами.

Проще всего их «решать» в фирмах, которым требуется много малоквалифицированного и легко заменяемого персонала. Конфликты там достаточно «запрещать», а тех, кто запрет нарушает, просто увольнять. Обилие претендентов, которых хватит на много лет, делает пока еще оправданным подход «нет человека — нет проблемы» (или «ликвидация неграмотности путем ликвидации неграмотных»). Хотя никакой ресурс не бывает бесконечным, а последние десятилетия отечественной истории хорошо иллюстрируют и сам подход, и неизбежные его последствия — разрушение организационной системы.

Исторический экскурс в конфликтологию. Житейское толкование конфликта можно найти во многих книгах, например толковых словарях русского языка, как ссору, спор, драку. Профессиональный подход дополняет такое обыденное понимание.

«Социология конфликта» — так назвал одну из своих работ немецкий философ и социолог Г. Зиммель. В современной социальной психологии и социологии понятие «конфликтология» употребляется как собирательный термин для обозначения особой области исследований.

Степень интереса к исследованию конфликта значительно менялась — от признания важности и позитивной ценности конфликта в конце XIX — начале XX в. (Г. Зиммель) до минимального внимания к нему со стороны социальных аналитиков, с одной стороны, и попытки создания (в настоящее время) специальной дисциплины о конфликтах — конфликтологии, с другой.

Снизившийся в 20-е годы XX в. интерес к проблеме конфликта снова возрос с 40-х годов. Попытку возрождения теории конфликтов связывают с именем Т. Парсонса.

Проблема конфликта изучается в рамках различных научных школ: социалдарвинизма, психоанализа, гештальтпсихологии, символического интеракционизма, когнитивизма, математического моделирования и др.

Наибольшую известность получили концепции *позитивно-функционального конфликта* Л. Козера, *конфликтная модель общества* Р. Дарендорфа, *общая теория конфликта* К. Боулдинга.

Перманентность конфликтов была широко признана уже в XIX в. Согласно Г. Спенсеру конфликт неизбежен и стимулирует развитие общества. По Г. Зиммелю конфликт определяется как одна из форм разногласий, объединяющая противоборствующие и одновременно взаимосвязанные стороны. К. Маркс развил теорию классовой борьбы, построенную на принципиальном глобальном конфликте, который приводит к расколу общества как предварительному условию гармонии. Положительная роль конфликта Зиммеля виделась в стимулировании динамичности и адаптации.

Конфликт предметно рассматривается в политологии, в которой приняты две базовые его модели: либеральная, или плюралистическая, и элитарная, или авторитарная.

Согласно *плюралистической модели* конфликты повсеместны, неизбежны, поскольку общество состоит из групп с разными интересами. Известный американский социолог Р. Парк называл конфликт основным видом взаимодействия. Согласно немецкому социологу Р. Дарендорфу, конфликт содержит в себе творческое ядро и вызов, является условием существования человеческой свободы наряду с рынком, открытостью, гласностью. Конфликты воспринимаются не как благо само по себе, а как неизбежный способ преодоления противоречий в ходе реформирования структур и сообщества в целом. Обилие конфликтов предпочтительнее одного. Современная социология конфликта видит в множественности конфликтов уменьшение возможности развития одного, который ведет к расколу. Многообразие разнонаправленных коллизий уменьшает опасность однонаправленного раскола, значительная часть конфликтного потенциала — энергия общественного недовольства — растрачивается и взаимоуничтожается в многочисленных локальных столкновениях. Согласно Р. Дарендорфу, подавление конфликтов ведет к их обострению.

Конфликт не заканчивается войной. За военной фазой конфликта следует политическая, которая всегда есть прогресс в его развитии. Не случайно М. Дюверже определил политику как войну, продолженную другими средствами и в других формах. Суть других средств и форм упорядочения конфликтов в сведении к минимуму деструктивного влияния.

Авторитарная (элитарная) модель конфликтов, существующая в политологии, рассматривает конфликты как отражение противоречий не столько между отдельными группами, сколько между элитой и массой. В соответствии с этой моделью борьба возникает тогда, когда власть сосредоточивается в руках незначительной группы людей. Данная модель конфликта сходна с ленинской теорией революционной ситуации. Однако концептуально два подхода противоположны.

Главное в элитарной модели — критика верхов во имя сохранения стабильности. Поэтому ее иногда называют консервативной. Назначение же ленинской теории — в обосновании благоприятных условий захвата власти.

Проблема конфликтности интересовала З. Фрейда, К. Юнга, Э. Берна. Но в психологии конфликт как самостоятельный термин появился позже, чем в социологии и некоторых других науках (например, в математике).

В последние годы опубликовано множество теоретических работ и эмпирических исследований, в которых уже психологами предлагаются различные трактовки этого понятия. Несмотря на несходство подходов к определению конфликта, в них явно выделяются единые сущностные свойства:

наличие противоречия, во всяком случае различий, между интересами, ценностями, целями, мотивами, ролями субъектов;

противодействие, противоборство субъектов конфликта, стремление нанести ущерб оппоненту;

негативные эмоции и чувства по отношению друг к другу как фоновые характеристики конфликтного взаимодействия.

Основное содержание теории конфликтов составляют следующие категории: понятие и структура конфликта, его динамика, стадии развития, функции и типология.

Представляется необходимым соединить в систему все те практически не связанные исследования конфликта, которые ведутся в рамках истории, математики, психологии, социологии, философии, политологии, правоведения, военных наук, искусствоведения, педагогики, социобиологии, психиатрии, экономики. Ее создание не только возможно, но и крайне необходимо, поскольку изучение конфликта лишь одной из существующих наук неизбежно приводит к потере целостного представления о нем, утрате ряда его существенных черт. Ведь в жизни мы имеем дело с целостными реальными конфликтами, а не с отдельными их психологическими, правовыми, философскими, социологическими и другими аспектами.

Проблема понятий. Считается, что предотвратить конфликт, остановить его не только можно, но даже необходимо. Лучше всего *руководить без конфликтов*, неслучайно так и названа столь популярная книга психологов В. Зигерта и Л. Ланг. Но если вы внимательно прочитаете эту работу немецких психологов, то обнаружите в ней противоположное утверждение. Они пишут, что конфликты — это «не обязательно что-то плохое. Плохим, негативным и тем самым деструктивным может быть поведение в конфликтной ситуации».

Об атмосфере повышенной конфликтности говорят государственные служащие и управляющие коммерческих банков, работники службы занятости и безработные специалисты, старики и молодежь. Пресса и телевидение напоминают обществу о противоречиях между реальными возможностями субъектов РФ, граждан России и желаемыми формами реализации их интересов. Политики предлагают неотложные меры по разрешению разрушительных общероссийских конфликтов. А менеджеры наиболее актуальным все чаще считают владение технологиями работы в конфликтных ситуациях. И все хотят управлять конфликтами.

Но когда возникает необходимость их урегулирования, выбора форм работы в конфликтной ситуации, оптимизации действий по ее преодолению, то прежде всего встает проблема сущности самих понятий выход из конфликта и уход от конфликта, профилактика, урегулирование, регулирование, разрешение, решение и преодоление. Трудность выбора усугубляется отсутствием как абсолютного единства теоретических подходов, так и прямой зависимости успеха субъекта в конфликте на одном этапе от успеха на другом.

Запутывает и давняя привычка или, точнее, традиция делить конфликты на деструктивные и конструктивные. А как заранее узнать, какой он?

Метафоры и аналогии. Можно ли управлять ветром? Ветер — это хорошо или плохо? Сквозняк — это маленький ветер или ветер — это большой сквозняк? Полезен ли ветер? Можно ли разделить ветры на конструктивные и деструктивные? И может ли один ветер быть и конструктивным и деструктивным? Тайфун — это страшный ветер или ветер — явление, которое всегда сопутствует тайфуну? Можно ли обеспечить развитие деятельности на ветру?

И вообще, если ветры — естественное состояние природной воздушной среды, в которой и обитает человек, то не обойдется ли обуздание ветра себе дороже (печального опыта покорения природы у нас с избытком).

Представьте себе картину: ветер гонит по морю несколько парусников, пытающихся взаимодействовать. Можем ли мы управлять другими кораблями, находясь на своем, с трудом сопротивляющемся штормовому ветру? И вообще можно ли кому-нибудь управлять взаимодействием других кораблей без согласия их капитанов и команд? А если согласие есть, то говорим ли мы, что управляем взаимодействием или управляем ветром?

Конфликт — процесс развития и разрешения противоречий. Конфликты окружают нас в повседневной жизни. Еще чаще они встречаются в организациях, которые представляют собой сложное сече-

тание индивидуумов и групп. Правильное управление конфликтами не только снижает вероятность возникновения негативных эффектов в организации, но и способствует повышению эффективности ее деятельности. Поэтому в современном менеджменте навык управления конфликтами рассматривается как один из критически важных для менеджера.

Представление о конфликте как проявлении противоречий и источнике развития. Как показывает практика, большинство людей воспринимает конфликт как негативное явление, которого следует избегать любыми способами. Между тем современные исследования показывают, что в отсутствие конфликтов прекращается развитие, независимо от того, идет ли речь об отдельном человеке, группе или организации. Именно поэтому ученые все реже говорят о разрешении конфликта и все чаще используют выражение «управление конфликтом».

Конфликт помимо негативных ощущений заключает в себе определенный позитивный компонент. В чем же он состоит?

Конфликт как способ выявления проблем. Возникновение практически любой конфликтной ситуации свидетельствует, что в отношениях между людьми, группами людей или организациями существует проблема (комплекс проблем). Почему это важно отметить? Да потому, что во многих случаях мы не отдаем себе отчета в существовании этих проблем и, следовательно, их усугубляем. Социологи давно установили, что многие наши трудности в разрешении проблем связаны с неумением их сформулировать: чаще всего мы видим следствия, а не причины истинной проблемы. Конфликт же помогает выявить глубинную суть затруднений.

Стимулирующая функция конфликта. Мы живем в изменяющемся мире. Скорость изменений постоянно увеличивается, а вместе с ней растет и наше психологическое сопротивление им. Действительно, пластичность человеческой психики, определяющая ее способность адаптироваться к изменениям, ограничена. Именно поэтому индивидуумы и большие группы людей сопротивляются переменам даже тогда, когда, казалось бы, они должны принести им явную пользу. Для преодоления этого сопротивления, для «запуска» изменений необходимо осуществить так называемое «размораживание» системы (термин «размораживание» предложил американский социальный психолог К. Левин). В рамках «размораживания» у людей формируется мотивация для изменений (дискомфорт, связанный с текущим состоянием), формируется видение перспективы и представление о том, что должно остаться неизменным. Необходимость этого этапа диктуется тем, что никакую систему, будь то психика человека

или корпоративная культура, нельзя скорректировать несиловым путем, если люди в этой системе не осознали значимость или неизбежность изменений. Заметим, что многие блестяще задуманные проекты реформ терпели неудачу именно потому, что при их реализации пренебрегали «размораживанием». Конфликт же является эффективным средством «размораживания» системы, поскольку отчетливо свидетельствует о необходимости перемен. Стимулирующая функция конфликта проявляется еще и в том, что при правильном управлении им изменения осуществляются эволюционно, т.е. удается избежать драматических и крайне болезненных событий.

Конфликт как способ познать самого себя. При общении каждый из участников коммуникации находится в своей эмоциональной реальности. Следует учитывать, что все люди в глубине души относятся к себе положительно. Это часто приводит к возникновению так называемых эмоциональных фильтров, которые препятствуют адекватному пониманию людьми друг друга и, следовательно, могут быть стимуляторами межличностных конфликтов. Задавая себе вопрос, насколько «перекрываются» ваша эмоциональная сфера и эмоциональная сфера вашего собеседника, вы можете лучше понять себя, а это, в свою очередь, ведет к росту личности.

Конфликт как спусковой клапан эмоций. Сдерживание эмоций — психологическое умение, необходимое каждому человеку. Однако сдерживание эмоций требует значительной нервной энергии и большого напряжения. Это напряжение в конечном счете может привести к глубокому стрессу. Поэтому в некоторых случаях конфликт представляет собой способ ослабления эмоционального напряжения, играя роль своеобразного клапана для снижения уровня отрицательных эмоций. Естественно, человек не должен постоянно пользоваться «клапаном» конфликта, однако в некоторых случаях это просто необходимо.

Сказанное выше ни в коем случае нельзя рассматривать как пропаганду конфликта. В самом конфликте нет ничего особенно приятного. Но уж если он возникает, им нужно научиться управлять и пользоваться его позитивными элементами в полной мере. Эту мысль замечательно выразил Н.А. Некрасов:

Мы с тобой бестолковые люди:
Что минута, то вспышка готова!
Облегченье взволнованной груди,
Неразумное, резкое слово.
Если проза в любви неизбежна,
Так возьмем и с нее долю счастья:
После ссоры так полно, так нежно
Возвращенье любви и участья...

Структура (цикл) конфликта и основные формы поведения в конфликтной ситуации. Неэффективность поступков большинства людей в конфликтных ситуациях чаще всего объясняется их неумением выбрать правильную стратегию поведения. Наши представления о конфликте и отношение к нему формируются в детстве под влиянием семьи и ее традиций, других элементов социального окружения. Эти представления могут быть очень разными. Показательны воспоминания американского конфликтолога, одного из разработчиков методов альтернативного разрешения конфликтов Дж. Крейтона.

Он вырос в семье, где открытые конфликты между взрослыми считались неприемлемыми. Родители прикладывали массу усилий, чтобы справиться с ситуациями, контролируя и манипулируя ими так, чтобы конфликты никогда не выходили на поверхность. Когда бы ни возникали разногласия, все приходили в раздражение и чувствовали себя дискомфортно. У Крейтона до сих пор сохранились воспоминания об ужинах, когда все сидящие за столом молчали и испытывали напряжение и смущение. Он помнит свое удивление, когда родители ерзали на своих стульях и смотрели в тарелки. Но он никогда не мог спросить об этом. Каким-то образом он знал, что, несмотря на все их усилия, конфликт поселился в жизни семьи, вызывая чувство стыда.

Его жена Мэгги Крейтон, напротив, выросла в семье, где учили открыто выражать свои чувства. Разрешалось конфликтовать, не испытывая чувство стыда за то, что делается что-то неправильное.

Несмотря на то что они оба имели основательные знания психологии и много работали над собой к моменту женитьбы, как только прошла эйфория свадьбы, супруги вернулись к своим старым семейным ролям. Правила, которыми Дж. и М. Крейтоны руководствовались в конфликтах между собой, отражали правила их родителей. Жена выражала себя открыто и сильно. Муж же ходил вокруг да около, стараясь «справиться с ситуацией» так, чтобы конфликт не возникал. Другой метод из его «арсенала борьбы» состоял в том, чтобы миновать схватку как можно скорее, чего бы это ни стоило. Такое поведение часто имело обратные последствия. Это только убеждало Мэгги, что муж не хочет понять ее чувства. Следовательно, конфликт только разрастался — как по продолжительности, так и в масштабах.

Всегда, когда конфликт превращался в открытое столкновение, Крейтон ощущал полное поражение. Даже если он имел положительный исход и приводил к сближению, у мужа все же оставалось ощущение, что он должен был сделать что-то, чтобы предотвратить открытое столкновение. До того, как супруги смогли более эффективно управлять конфликтами, они должны были освоить новые пра-

Рис. 2.24. Цикл конфликта

вила обращения с конфликтами, которые неизбежны в любых взаимоотношениях.

Примечательно, что и жена Крейтона Мэгги тоже конфликтолог. Этот пример хорошо иллюстрирует концепцию цикла конфликта, т.е. последовательность стадий его развития, которая чаще всего приводит к закреплению привычной формы поведения в конфликте, как это показано на рис. 2.24. Для того чтобы не испытывать то неприятное чувство поражения, о котором говорит Крейтон, человеку необходимо научиться разрывать цикл конфликта или, иначе говоря, научиться выбирать стратегию поведения в конфликте, исходя из анализа ситуационных факторов. Это, естественно, требует выхода из своей «зоны комфорта» и освоения новых навыков. Эти навыки сводятся к умению анализировать происходящее (регистрировать сигналы эскалации конфликта), понимать, каков диапазон стратегий поведения в конфликте, и уметь переключаться с одной стратегии на другую.

Итак, первое, чему необходимо научиться для успешного управления конфликтом, — это вовремя распознавать сигналы его эскалации. Ниже приводится перечень таких сигналов:

взгляд на другого человека как на оппонента или противника;

потеря контролируемого внимания по отношению к другому человеку;

отрицание ответственности;

уменьшение способности к самораскрытию;

уменьшение готовности изменить свою точку зрения;
ограничение коммуникаций;
искажение восприятия.

Если в ходе конфликта вы замечаете один или несколько из этих сигналов, необходимо тщательно проанализировать ситуацию и подумать, нельзя ли воспользоваться одним из приемов предотвращения дальнейшего нарастания напряженности и прерывания цикла конфликта.

Приемы прерывания цикла конфликта:
делитесь вашими чувствами без обвинений и упреков;
не расширяйте предмет спора;
не используйте других людей или авторитеты как оружие;
избегайте выражений «Вы всегда...» или «Вы никогда...»;
реагируйте на поведение и не навешивайте ярлыки;
преодолевайте тенденцию к сопротивлению;
не настаивайте на принятии решения, пока вы еще огорчены.

Однако все сказанное о конфликте вовсе не предполагает, что в любых ситуациях нужно вести себя одинаково миролюбиво. Ваше поведение должно определяться двумя основными факторами: уровнем настойчивости, т.е. тем, насколько вам важно добиться определенного результата, и потребностью в установлении или сохранении нормальных отношений с другой стороной, вовлеченной в конфликт. Чаще всего набор стратегий поведения в конфликте представляют в виде схемы, одна ось которой отражает уровень настойчивости, а вторая — заботу об отношениях (рис. 2.25).

Рис. 2.25. Пять основных типов поведения в конфликтной ситуации

Таблица 2.11

Соображения, определяемые ситуацией	Способ управления конфликтом				
	Конфронтация	Приспособление	Компромисс	Сотрудничество	Избежание
Важность проблемы	Высокая	Низкая	Средняя	Высокая	Низкая
Значимость взаимоотношений	Низкая	Высокая	Средняя	Низкая	Низкая
Соотношение власти	Высокое	Низкое	Равное — высокое	Низкое — высокое	Равное — высокое
Временные ограничения	Средние — высокие	Средние — высокие	Средние — высокие	Низкие	Средние — высокие

Показанные на схеме стратегии предполагают:

конфронтацию — прямое столкновение и использование силовых методов разрешения конфликта;

избежание — уход от борьбы, попытку представить ситуацию так, как будто конфликта нет вовсе;

приспособление — признание поражения ради сохранения отношений;

компромисс — обмен уступками для достижения приемлемого соглашения;

сотрудничество — совместную работу сторон для обоюдного удовлетворения интересов.

Иногда неявно предполагается, что компромисс — это оптимальная стратегия поведения в конфликте. В действительности это не так. Компромисс чаще всего достигается с помощью позиционного торга, а недостатки последнего обсуждались выше. Каким бы привлекательным ни казалось сотрудничество как стратегия управления конфликтом, эта форма поведения не универсальна.

Схема выбора способа управления конфликтом приведена в табл. 2.11.

Для освоения навыков смены стратегии поведения в конфликте каждому человеку полезно представлять, каков его предпочтительный стиль. Для того чтобы это понять, можно воспользоваться анкетой, приведенной в приложении 7. Если в результате ответов на вопросы анкеты оказалось, что количество очков, характерное для какого-то стиля, сильно отличается в ту или иную сторону от других результатов, следует подумать: может быть, вы слишком часто используете этот стиль, а быть может, вы не умеете им пользоваться.

Уровни конфликта в организации и их источники. Взаимосвязь элементов организации можно представить в виде простой диаграммы (рис. 2.26). Она помогает понять, что практически в любой организации существует несколько уровней конфликтов: внутриличност-

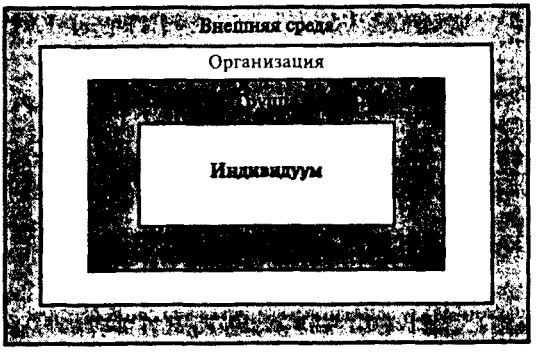


Рис. 2.26. Элементы организации

ные, межличностные, межгрупповые, организационные и конфликты между организацией и внешней средой.

Уровень первый — внутриличностные конфликты. Источники внутриличностных конфликтов многообразны. К ним относятся: фрустрация; диалектика цели; взаимодействие ролей; неопределенность роли.

Фрустрация — это психологический дискомфорт, связанный с невозможностью достижения поставленной перед человеком цели. Формы поведения человека, испытывающего фрустрацию, многообразны: агрессия, уход, закрепление приверженности недостигнутой цели и компромисс. Формы поведения, характерные для людей, испытывающих фрустрацию, перечислены в табл. 2.12.

Таблица 2.12

Корректирующая реакция	Психологический процесс
Компенсация	Посвящение себя работе с еще большей энергией, чтобы компенсировать чувство реального или воображаемого несоответствия требованиям
Замещение	Перенесение и выражение скрытых эмоций в адрес людей, идей или предметов, которые в действительности не являются основными источниками этих эмоций
Фантазия	Мечтания или иные формы возбуждения собственного воображения, чтобы, с одной стороны, спрятаться от реальности, а с другой — получить воображаемое удовлетворение
Негативизм	Активное или пассивное подсознательное сопротивление
Проецирование	Защита от осознания собственных нежелательных черт характера и неприятных чувств путем приписывания их другим людям
Рационализация	Оправдание противоречивых и нежелательных форм поведения, мнений, утверждений и мотивационных факторов; приведение общепринятых объяснений этих факторов
Регрессия	Возвращение на предшествующий, низший, уровень зрелости при возникновении фрустрации
Смирение, апатия и скука	Разрушение психологического контакта с окружающей средой, отказ от любого рода эмоциональной или личной вовлеченности
Бегство или уход	Уход из той области, в которой была испытана фрустрация, тревога или принималось участие в конфликте, физически или психологически

Диалектика цели представляет собой конфликт, состоящий в одновременном стремлении к достижению и избежанию цели. Примером здесь может служить реплика одного из героев фильма «Раба любви», роль которого исполняет А. Калягин. Сидя за столом, уставленным яствами, он произносит: «Есть хочется, худеть хочется, все — хочется». Заметим, что соотношение стремления к достижению и избежанию цели меняется с течением времени.

Весьма распространенным является конфликт ролей, которые исполняет человек. Каждому из нас одновременно приходится играть несколько ролей, причем это характерно и для управленческой деятельности, поскольку большинство менеджеров играют по меньшей мере две роли: руководителя и подчиненного. Требования же этих ролей далеко не всегда совместимы, что и порождает конфликт.

Старший по должности сотрудник дает работнику срочное задание, которое тот сразу начинает выполнять. Вскоре другой сотрудник, занимающий аналогичную должность, приходит с другим заданием, тоже срочным. Работник объясняет, что уже имеет срочное задание и не может тотчас взяться за новое дело. Пришедший настаивает, но работник отказывает ему, поскольку не видит причин оставлять начатое дело. Второй сотрудник рассержен и идет жаловаться на работника начальнику, но того нет на месте, поэтому недовольный поведением младшего по должности работника сотрудник возвращается и продолжает настаивать на своем. Разговор переходит на повышенные тона, а поскольку работник является человеком, не склонным к конфликтам, вся эта ситуация его сильно расстраивает. В результате он делает элементарные ошибки в выполняемой работе, и в итоге недовольным оказывается и первый давший ему задание сотрудник.

Вопросы для обдумывания:

Что в данном примере является источником внутриличностного конфликта?

Какова взаимосвязь между внутриличностным и межличностным конфликтами?

Можно ли интерпретировать описанную ситуацию, используя понятие о цикле конфликта?

Психологические трудности вызывает у человека и неопределенность роли, например неясность относительно властных полномочий, которыми он располагает.

Уровень второй: межличностные конфликты. Их источники: индивидуальные различия; дефицит информации; неэффективные коммуникации; несовместимость ролей.

Большая часть перечисленных источников межличностных конфликтов не требует дополнительных пояснений. Уточним лишь, что

под индивидуальными различиями понимаются как отличия в темпераменте, типе личности, доминантной модальности, так и расхождения в системах ценностей и эмоциональных оценках реалий людьми, вовлеченными в конфликт. В рамках организации несовместимость ролей возникает тогда, когда властные полномочия и ответственность распределены либо недостаточно четко, либо противоречиво, например одни и те же обязанности возложены на двух разных людей. В российской действительности нет недостатка в подобных примерах.

Рассказ Александра. Я помог моему коллеге Борису подготовить доклад, который должен был быть направлен нашему начальнику. Прошла примерно неделя, а я все еще не получил от Бориса никаких известий. Я решил спросить, не нужна ли ему помощь, и зашел к нему в кабинет. Борис говорил со мной очень резко, практически нагрубил мне. Казалось, что ему не нравились мои вопросы, и он заявил, что у него полно дел. Кроме того, он обвинил меня в навязчивости. Я обиделся, поскольку хотел лишь помочь делу.

Я вовсе не собирался навязывать ему свои услуги и начал защищаться, заявив: «Я вовсе не навязываюсь, а просто хотел узнать, как дела». Борис прервал меня, начиная по-настоящему входить в раж: «Вот видишь, ты все-таки навязчив! Я не уверен, хочу ли я вообще работать с тобой над этим докладом».

Я пулей вылетел из кабинета. Был до предела рассержен. Как только я начал защищаться, Борис окончательно потерял самообладание! Он сказал мне, как перегружен работой. А я пропустил это мимо ушей, сконцентрировавшись на его обвинении в навязчивости.

Переждав, пока «пыль осядет», я снова пришел к нему. «Как дела, Борис?» — спросил я его. «Я по уши завален работой», — ответил он. На этот раз я решил выслушать его и добавил: «Мне очень жаль, что это так». Тогда он сам рассказал, что встреча для обсуждения нашего доклада отложена и что приоритеты сменились. Я мог легко принять такое объяснение. Подумав о происшедшем, я понял, что если бы я в самом начале выслушал его до конца, то сберег бы много нервов и избежал обострения ситуации. Проблема была не в моей предполагаемой навязчивости, а в том, что Борис действительно находился в состоянии стресса, вызванного нехваткой времени.

Уровень третий: межгрупповой конфликт. Основные источники межгрупповых конфликтов: конкуренция за получение ограниченных ресурсов; взаимозависимость задач; неопределенность полномочий; борьба за статус.

Как видно из этого перечня, многие источники межгрупповых конфликтов сходны с источниками межличностных конфликтов; соответственно похожи и методы управления этими конфликтами. Для

примера рассмотрим межгрупповой конфликт, связанный с компьютеризацией.

Отдел занимается обработкой информации. Большинство работниц трудятся здесь по многу лет и привыкли обрабатывать информацию вручную. Однако увеличение объемов информации вызывает необходимость автоматизации обработки данных, тем более что для этого можно приспособить уже существующие компьютерные программы. Работницы, особенно те, кому до пенсии осталось несколько лет, дружно выступают против компьютеризации, доказывая преимущества ручной обработки и аргументируя свою позицию тем, что на 100 % автоматизировать процесс все равно нельзя. Они готовы работать больше, но даже при этом потребуется увеличить штат отдела. Молодежь в отделе выступает за внедрение компьютеров, поскольку ручная обработка представляется ей невообразимо нудной и противоречит требованиям современности. Однако молодежь недостаточно хорошо знает процесс обработки и без помощи опытных работниц не в состоянии его компьютеризировать. Они же не хотят помогать молодым, видя в них и в компьютерах угрозу увольнения по сокращению штатов. Переучиваться же они не хотят, считая, что «мозги уже не те».

Руководитель отдела пытается ускорить процесс компьютеризации, поскольку увеличить штат нельзя (скорее, нужно готовиться к его сокращению): разъясняет преимущество и необходимость внедрения компьютеров, проводит совещания, вновь и вновь устанавливает сроки, которые постоянно срываются. Всякий раз опытные работницы находят «убедительные» причины невыполнения требований руководства, имея в запасе «убийственный» аргумент: молодые «избалованы» и не умеют работать.

Уровень четвертый: организационные конфликты. Основными типами конфликтов на уровне организации являются: структурный; функциональный; конфликт между линейным и штабным персоналом; между формальной и неформальной организациями.

Структурный конфликт в организации возникает тогда, когда существующая организационная структура препятствует реализации декларированной миссии. Обнаружить конфликт этого типа не так-то просто. Дело в том, что формальная структура организации неполно отражает распределение властных полномочий. Например при наличии нескольких заместителей генерального директора из структурной схемы не всегда ясно, кто из них является первым, т.е. стоит во властной иерархии на втором месте после генерального директора. Между тем это вопрос принципиальный. Если в производственной организации целесообразно, чтобы первым заместителем генерального

директора был заместитель по производству, то в вузе первым проректором должен быть проректор по учебной работе, поскольку соответственно производство и обучение являются профильными функциями этих организаций. Если это правило нарушается (или возникают аналогичные неувязки), возникает структурный конфликт.

Функциональный конфликт развивается в условиях, когда не сбалансированы функции подразделений и одна из функций приобретает доминирующее положение.

Два отдела фирмы — производственный, использующий передовое техническое оборудование, и технический, который консультировал его при покупке подходящего оборудования, находились в состоянии усиливающейся конфронтации. Начальники обоих отделов и директор фирмы принимали решения совместно.

Технический отдел в последнее время стал более влиятельным, поскольку в связи с возрастающей сложностью технологии производственный отдел не мог, как раньше, самостоятельно решать вопросы приобретения оборудования и был вынужден лишь представлять необходимую информацию, тогда как технический отдел решал, какое оборудование следует закупить. Увеличивающееся влияние технического отдела встретило сильное и болезненное сопротивление со стороны производственного отдела. Принятие решений начинало затягиваться. Конфликт обострялся: уклонение от контактов, использование стереотипов, упреки и обвинения, негативные личные отношения стали нормой. Работники начали заниматься лоббистской деятельностью в других отделах организации с целью обеспечить поддержку своим планам и сопротивление планам другой стороны. Сторону, которая становилась более сильной, обвиняли в крайнем высокомерии, тогда как другая сторона проявляла скорее пассивность, время от времени сменявшуюся непомерной агрессивностью.

Приглашенные консультанты определили, что причиной конфликта является ярко выраженное взаимное недоверие, и решили снизить его, прежде чем заниматься деловым («инструментальным») аспектом конфликта, т.е. предлагать методы, улучшающие координацию работы и способствующие более четкому определению задач. Они решили использовать интервенцию, известную как «конфронтационная встреча», где стороны обмениваются взглядами относительно поведения друг друга, которое по их определению было неконструктивным.

Затем стороны обсудили, каким образом они могли бы изменить это положение. Во время обсуждения было выделено несколько приоритетных проблем. Создавалось впечатление, что произошло прояснение нескольких вопросов. Интенсивность конфликта до некоторой степени снизилась. Личные отношения, казалось, улучшились. Ос-

новные решения воплощались на практике. Однако через несколько недель выяснилось, что улучшение не было подлинным.

В итоге была приглашена другая группа консультантов, которая предложила совершенно иной подход. Самые важные проблемы и возможные решения были изложены письменно. Затем под руководством консультантов проблемы были рассмотрены пункт за пунктом; при этом количество собеседований с директором и начальниками отделов было ограничено. Консультанты по мере необходимости формулировали *компромиссные решения*. Кроме того, они добивались, чтобы стороны точно определили *условия*, на основе которых они смогли бы договориться. Заранее было решено, что любые вопросы, по которым они не смогут достигнуть согласия, будут решаться на более высоком уровне после обсуждения с директором и консультантами. Этот подход оказался эффективным. В конце концов решения были приняты, некоторые из них вовлеченными в конфликт лицами, остальные более высокими властными структурами.

Тема примера заимствована из [11].

Вопросы для обсуждения:

Почему, по вашему мнению, попытка разрешить конфликт, предпринятая первой группой консультантов, закончилась неудачей?

Существенно ли то обстоятельство, что вторая группа консультантов заранее установила, что все вопросы, которые невозможно будет уладить непосредственно с участием конфликтующих сторон, будут разрешаться высшим руководством организации?

Противоречия между формальной и неформальной организациями внутри одного предприятия встречаются достаточно часто. Одной из первых «иллюстраций» конфликтов такого рода стал фильм «Премия», снятый еще до начала перестройки.

Конфликты в организации, как, впрочем, и другие конфликты, могут иметь как положительные, так и отрицательные последствия. Полное отсутствие конфликтов, скорее всего, свидетельствует о застое в ее развитии, избыточная конфликтность — о наличии серьезных проблем, которые организация не всегда может разрешить своими силами. В целом этот диалектический характер воздействия конфликтов на организацию иллюстрируется графиком, приведенным на рис. 2.27.

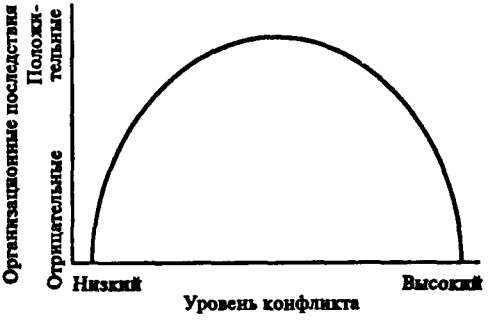


Рис. 2.27. Воздействие конфликтов на организацию

Уровень пятый: конфликт между организацией и внешней средой. Взаимодействие организации с внешней средой в принципе не может происходить без конфликтов. Известный метод анализа конкурентной позиции деловой организации — «пять сил» М. Портера — представляет собой не что иное, как анализ потенциальных конфликтов между организацией, потенциальными и реальными конкурентами, поставщиками, потребителями и компаниями, способными выпустить на рынок товары-заменители.

Практические навыки управления конфликтами различных уровней. Способы управления конфликтами разных уровней характеризуются как сходством, так и определенными различиями. Наиболее специфичны способы управления внутриличностными конфликтами, поскольку в этом случае отсутствует вторая сторона.

Если рассматривать фрустрацию как форму внутриличностного конфликта, то наиболее эффективный способ борьбы с ней — это овладение личностным целеполаганием, при котором индивидуум умеет ставить перед собой и решать пусть трудные, но реалистичные задачи, а в случае неудачи — менять цели без ущерба для собственной психики. При этом следует научиться избегать описанных выше непродуктивных форм реакции на фрустрацию.

Ролевой внутриличностный конфликт разрешается путем установления приоритетов и иерархии ролей личности. Прояснение ожиданий других людей в отношении исполняемой человеком роли позволяет устранить проблемы, связанные с неопределенностью ролей.

В устранении конфликта, обусловленного диалектикой цели, эффективным средством является постановка промежуточных задач, решение которых позволяет человеку постоянно ощущать продвижение к крупной цели. Здесь важную роль играет планирование времени.

Если рассматривать конфликты, в которых участвуют две стороны, то общий подход к управлению ими может быть описан с помощью схемы, показанной на рис. 2.28.

Наиболее эффективным способом управления межличностным конфликтом является так называемый переговорный подход, основанный на совершенствовании коммуникативных навыков, в частности освоение психологического айкидо и техники ведения переговоров.

Рассказ Антона. Не так давно я получил распоряжение от своего начальника использовать новые приемы работы. Оно было написано «дубовыми» фразами и, по моему мнению и мнению многих других сотрудников, звучало диктаторски. У меня было два выхода: принять инструкцию или восстать против нее. В любом случае это привело бы к нежелательным для меня последствиям. Быть может, я упускал из виду еще какую-то альтернативу?

Рис. 2.28. Типология путей разрешения противоречий в конфликте

Дело не только в том, что мне необходимо было изменить свое отношение к этому распоряжению. Я был уверен, что мне нужно вслух заявить о своем несогласии с этими указаниями. Я пришел к начальнику с тщательно подготовленным заявлением: «Я хочу вам сказать, что после прочтения этого документа мне захотелось сделать все наоборот, и это мне самому не понравилось. Я хотел бы оказать вам поддержку в отношении ваших планов». Мой тон не был вызывающим, это было просто деловое предложение.

К моему удивлению, начальник принял эту критику гораздо лучше, чем я ожидал. «Интересно, — сказал он, — какие именно пункты вызвали у вас такую реакцию?» Мы обсудили с ним проблемные места. После этой дружеской и непринужденной беседы я стал по-новому воспринимать спорную ситуацию. Я почувствовал, что могу теперь спокойно следовать новым инструкциям — ведь этот выбор сделал я сам. Как мне кажется, начальник получил ценную информацию о том, как претворять новые планы в жизнь, не вызывая протестов подчиненных.

Вопросы для обсуждения:

Можно ли сказать, что в данном случае имеет место внутриличностный конфликт?

Как бы вы описали стратегию поведения Антона в конфликтной ситуации?

В чем секрет успеха беседы Антона с его руководителем?

При межгрупповых и отчасти организационных конфликтах эффективными являются методы управления конфликтами с участием третьей стороны. Эти методы многообразны (рис. 2.29).

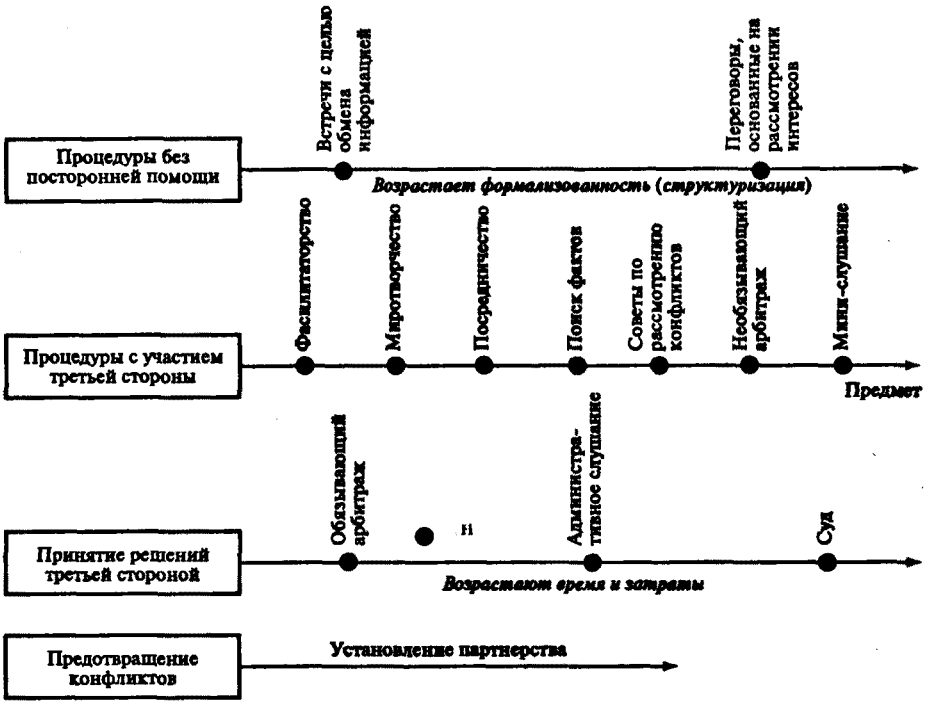


Рис. 2.29. Методы разрешения конфликтов при наличии двух и более сторон

Различия между этими методами состоят прежде всего в степени воздействия третьей стороны на процесс принятия решения и его результат. Так, фасилитаторство предполагает, что третья сторона обеспечивает лишь процесс взаимодействия конфликтующих сторон, но не отвечает за результат. При посредничестве третью сторону, т.е. посредника, специально приглашают для того, чтобы помочь сторонам договориться. Для этого можно, например, прибегать к закрытым обсуждениям с представителями сторон. Необязывающий арбитраж — это моделирование арбитража, правда неофициальное, для проведения которого приглашается опытный арбитр (как правило, отошедший от дел); в его задачу входит объяснение сторонам того, что, вероятнее всего, произойдет, если они обратятся в арбитражный суд.

На рис. 2.29 показано также, что чем более формальной оказывается процедура урегулирования конфликта, тем больше времени и средств она требует. Именно поэтому в США в области урегулирования организационных конфликтов и конфликтов между организациями, в том числе многосторонних, получили широкое развитие так на-

зываемые *альтернативные методы разрешения конфликтов* (АРК), альтернативные именно по отношению к судебным процедурам.

О теоретическом обосновании появления PR при конфликте. В соответствии с определением математическая теория игр является теорией математических моделей принятия оптимальных решений в условиях конфликта, а также в условиях неопределенности. (По определению, в математической теории игр конфликт и игра являются своего рода математическими синонимами.) Поэтому вопросы, связанные с оптимальным поведением сторон в конфликтах, с желательными исходами конфликтов, являются основными в ней. Непосредственных вопросов такого рода три:

1. Какими принципами оптимальности следует руководствоваться при рассмотрении конфликтов того или иного типа? Иначе говоря, в чем состоит (оптимальное) решение той или иной игры (конфликта)?

2. Реализуем ли применительно к данному классу игр (конфликтов) выбранный для него принцип оптимальности? Формально этот вопрос сводится к существованию у игр (конфликтов) из заданного класса тех решений, которые в соответствии с выбранным принципом квалифицируются как оптимальные.

3. Как применяется выбранный принцип оптимальности к данной игре (конфликту) или к данному классу игр (конфликтов)? Ответом на этот вопрос должно служить нахождение решения игры (конфликта) в том же смысле слова, в каком принято говорить о нахождении решения применительно к любой математической задаче. Конфликтом, или игрой, называется система

$$\Gamma = \langle R_\delta, \{S_k\}_k \in R_\delta, S, R_u, \{\succ_k\}_k \in R_u \rangle,$$

где R_δ — множество всех коалиций действия, которые являются действующими сторонами в конфликте;

R_δ — подмножество некоторого универсального множества, элементы которого принято называть *игроками*.

$\{S_k\}_k \in R_\delta$ — множество решений S_k, доступных для коалиции K. Элементы множества S_k называются *стратегиями* коалиции K;

R_u — множество коалиций интересов суть подмножества того же множества игроков, что и коалиции действия. Множества коалиций действия и коалиций интересов рассматриваются как различные;

S — множества ситуаций, т.е. исходов, являющиеся подмножеством множества всех комбинаций стратегий коалиций действия, т.е. декартова произведения множеств стратегий: $S \subset \Pi S_k$, где $k \in R_\delta$;

$\succ_k$ — абстрактное бинарное отношение на множестве всех ситуаций, называемое отношением предпочтения — форма выражения заинтересованности для коалиций интересов.

В математической теории игр есть одна не большая, но очень важная для управленцев теорема — о ситуации равновесия.

Ситуация равновесия. Пусть дана игра Г; говорят, что ситуация (т.е. n — набор стратегий) $(\sigma_1^*, \sigma_2^*, ..., \sigma_n^*)$ равновесна или что она является ситуацией равновесия, если для любого $i = 1, ..., n$ и для любого $\sigma_i'' \in \sum_i$ имеет место неравенство

$$\pi_i(\sigma_1^*, ..., \sigma_{i-1}^*, \sigma_i'', \sigma_{i+1}^*, ..., \sigma_n^*) \leq (\sigma_1^*, ..., \sigma_{i-1}^*, \sigma_i^*, \sigma_{i+1}^*, ..., \sigma_n^*).$$

Таким образом, ситуация равновесия — это ситуация одновременного обеспечения интересов всех участников конфликта, т.е. точка возможного *преодоления конфликта.*

Теорема же гласит следующее: любой конечный конфликт N субъектов с полной информацией имеет ситуацию равновесия.

Следовательно, полнота информации является достаточным условием существования возможностей для преодоления конфликта, а значит, лучшая профилактика конфликтов — деятельность по обеспечению своей общественности (напоминаем: и внешней и внутренней) полной информацией.

Таким образом посредством не подверженной никаким идеологическим и прочим субъективным факторам (в силу того, что она математическая) теории игр построено теоретическое обоснование появления PR как деятельности, направленной на обеспечение коммуникации, которая (по определению) «основана на правде и полной информированности» (см. определение коммуникации, данное выше, и определение PR хотя бы у Сэма Блэка).

Теперь можно ответить на вопрос, кому же нужен PR, — тем, кто ищет действенные средства профилактики конфликта.

А вот средством работы с начавшимся конфликтом PR может быть лишь в следующих случаях:

если PR существовал (использовался) в организации еще до конфликта;

если достоверность (невыборочная) и полнота информации не нарушают интересов организации (руководства фирмы) как субъектов конфликта.

Действенным средством профилактики и преодоления конфликта в случае дальнейшей его эскалации является PR-деятельность по обеспечению коммуникации фирмы со своей общественностью. Теоретически необходимость PR для субъектов в экономической сфере обоснована в математической теории игр. Однако PR неэффективна для неконкурентоспособных компаний.

2.4. ПРЕДВИДЕНИЕ (ПЛАНИРОВАНИЕ)

Стратегическое планирование. Важнейшей задачей планирования является предвидение, или, как часто называют его американские специалисты, стратегическое планирование (кстати, слово стратегия происходит от греческого strategos — «искусство генералов», стратегов). Прогнозирование должно обеспечить решение поставленной стратегической задачи; способствовать достижению определенной цели с помощью научного предвидения на основе анализа внутренних и внешних связей организации, изучения экономических тенденций. Вот что говорят об этом классики: «Предвидеть — значит управлять» (Блез Паскаль); «Знать, чтобы предвидеть, предвидеть, чтобы управлять» (Опост Конт). Никколо Макиавелли утверждал, что управлять — это заставить верить, и видел в этом одну из важнейших задач руководителя.

Особое внимание предвидению уделял А. Файоль [7, 12]. По его мнению, предвидение составляет наиболее существенную часть управления. «Предвидеть ...означает исчислять будущее и подготавливать его; предвидеть — это уже почти действовать».

Основное место в предвидении отводится разработке *программы действий*, под которой он понимал «конечную цель, руководящую линию поведения, этапы предстоящего пути и средства, которые будут пущены в ход». Картина будущего не всегда может быть четко представлена, зато ближайшие события могут быть проработаны достаточно детально.

Для разработки программы действий необходимо знание:

ресурсов предприятия (денежный капитал, недвижимость, оборудование, материалы и сырье, трудовые ресурсы, производственная мощность, конъюнктура рынка и т.п.);

ведущих направлений развития предприятия;

возможных изменений внешних условий, сроки наступления которых нельзя определить заранее.

При составлении необходимой программы, по мнению Файоля, от руководящего персонала требуются:

искусство управлять людьми;

известное нравственное мужество;

большая активность;

достаточная устойчивость;

известная компетенция в производственной области;

достаточный опыт в делах.

Прогнозирование является важнейшим инструментом принятия стратегических управленческих решений. Другая составляющая научного планирования — моделирование состояния управляемой сис-

темы, которое служит своеобразным аналогом эксперимента в естественных науках. Основной задачей научного программирования в планировании является разработка алгоритма реализации функций управляемой системы.

Планирование состоит из нескольких этапов: скрупулезной и объективной оценки положения дел в организации и определения ее возможностей; установления целей (основной и промежуточных, второстепенных) и способов их достижения и, наконец, выбора методов оперативного контроля. Такова принципиальная модель планирования для любых масштабов деятельности — от государственного до семейного.

Несомненна сложность, многовариантность реализации любого этапа планирования. При этом необходимая точность, оптимальность расчетов чаще всего зависят от искусства применения методов алгоритмизации, программного обеспечения и масштабности использования средств компьютерной техники. *Хорошо сбалансированный план, к разработке и оценке которого желательно привлекать возможно большее число компетентных специалистов, дает великолепные результаты немедленно, еще до его внедрения.* Сразу же вырисовываются истинные возможности организации, ее резервы и слабые места, этапы предстоящего пути и сама цель, стратегия коллектива. Обоснованно составленный план является мотивированным стимулом труда коллектива, создает уверенность в сопричастности к достижению целей у большинства работников.

Однако любой, даже самый лучший, стратегический план — не догма: жизнь может и будет вносить в него неожиданные коррективы (например, при необходимости реорганизации предприятия, угрожающем сокращении жизненного цикла товара, неожиданных демаршах конкурентов и т.п.).

Коснемся немного подробнее разработки основных этапов планирования, требующих опыта и искусства управления. Основой любого вида планирования, а тем более стратегического, является объективный анализ состояния и возможностей организации. Этот анализ затрагивает буквально все стороны ее деятельности: ход производства, систему управления, финансовое положение, состояние рынка и сбытовую деятельность, кадровую политику и др. Цель анализа — выявление потенциальных возможностей, имеющихся резервов, причин неудач. По многим причинам данные подобного анализа имеют устойчивую тенденцию к завышению результатов и затушевыванию негативных сторон деятельности предприятия.

Цель должна быть определена четко, конкретно; должны быть установлены цифры, сроки и исполнители. Совершенно недопустима подмена конкретных цифр призывами «усилить, улуч-

шить; обратить особое внимание», что было так характерно для советской управленческой фразеологии. Психологически важно ориентировать коллектив на высокие цели и крупномасштабные задачи. Служение высоким целям и идеалам способствует росту самоуважения и развитию корпоративности. Практика показывает, что во многих случаях цели недопустимо занижаются.

Как добиться достижения поставленных целей? Как сократить сроки и уменьшить финансовые, материальные и трудовые затраты? На этом этапе и определяется талант руководителя, его умение побудить коллектив мыслить творчески, искать нестандартные пути решения возникающих проблем.

В выборе лучшего среди множества альтернативных вариантов надежной основой должна служить компьютерная техника и действующая нормативно-информационная база данных. Не меньшую роль играют и искусство общения, стимулирование коллективного творчества, умение не только говорить, убеждать, но и слушать.

Далее судьба долгосрочного планирования и прогнозирования передается в руки специалистов в области оперативного управления и контроля, которые обязаны вести непрерывную коррекцию и выдавать руководству организации информацию об отклонениях от плановых показателей.

Основоположник научного менеджмента Ф.У. Тейлор придавал особое значение функции планирования: «Завод должен управляться не столько директором-распорядителем, управляющим или начальником мастерской, сколько плановым отделом. Ежедневная работа всего завода должна направляться различными функциональными лицами отдела так, чтобы завод мог работать беспрепятственно даже в том случае, если бы директор-распорядитель, управляющий и его помощники, не входящие в плановый отдел, все сразу отсутствовали в течение месяца». Сегодня во многих производственных предприятиях и фирмах взамен начальника планового отдела появился начальник отдела маркетинга — ключевая фигура в организации оптимального режима работы и достижении высокой эффективности труда.

В современных компаниях менеджерам чрезвычайно сложно выделить время для тщательного анализа ситуации, для того, чтобы спокойно поразмыслить над планом, который способствовал бы постоянному совершенствованию организации. Проведенное Г. Кэмелом и К. Прахалодом исследование показало, что размышлениям о стратегии менеджеры отводят не более 2,4 % рабочего времени, а 97,6 % времени они решают оперативные задачи. Конечно, повседневные проблемы очень важны, но отсутствие времени для разработки стратегии означает, что компания не имеет возможности подготовиться к

будущему. Кроме того, имеющееся время нередко используется для простой экстраполяции планов предыдущего года. Сотрудники, не успевающие задавать вопросы «почему?», критически воспринимающие достигнутые успехи, побуждают компанию самоопределяться вновь и вновь. Сегодняшний успех отнюдь не является гарантией завтрашних достижений. Осознающие это компании опережают конкурентов и постоянно самосовершенствуются. Чем больше времени компания уделяет стратегическому процессу, тем больше шансов у нее достичь намеченных целей.

Сущность стратегии. Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей.

Этот план должен разрабатываться исходя из перспективы всей корпорации, а не конкретного индивида. Хотя на личных предприятиях их основатели могут позволить себе относительную роскошь сочетать личные планы со стратегией организации. Стратегический план должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными. Чтобы эффективно конкурировать в современном мире бизнеса, фирма должна постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества информации об отрасли, рынке, конкуренции и других факторах.

Стратегический план придает фирме определенность, индивидуальность, что позволяет ей привлекать работников нужного типа и не привлекать работников других типов. Этот план открывает перспективу для партнеров, которые обеспечивают фирму сотрудниками, привлекают новых работников и помогают продавать изделия или услуги.

Наконец стратегические планы должны быть разработаны так, чтобы не только оставаться целостными в течение длительного времени, но и быть достаточно гибкими, чтобы при необходимости можно было осуществить их модификацию и переориентацию.

Планирование и успех организации. Некоторые организации, как и индивиды, могут достичь определенного уровня успеха, не затрачивая большого труда на формальное планирование. Более того, стратегическое планирование само по себе не гарантирует успеха. Организация, создающая стратегические планы, может потерпеть неудачу из-за ошибок в организации, мотивации и контроле.

Тем не менее формальное планирование может создать ряд важных и часто существенных благоприятных факторов для организации.

Современный темп изменения и увеличения знаний настолько велик, что стратегическое планирование представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возмож-

ностей. Стратегическое планирование дает основу для принятия решения. Формальное планирование способствует снижению риска при принятии решения. *Планирование, поскольку оно служит для формулирования установленных целей, помогает создать единство общей цели внутри организации.*

Для стратегического планирования характерны следующие положения.

1. Планирование в небольшом плановом отделе (менее шести человек) корпорации дополняется планированием на низших уровнях.

2. Действие функции планирования даже в наиболее крупных корпорациях насчитывает менее 10 лет.

3. Стратегические планы разрабатываются на совещаниях высшего руководства корпорации, проводимых ежегодно.

4. Годовой стратегический план объединяется с годовым финансовым планом.

5. В большинстве организаций считают, что функция планирования может быть усовершенствована.

Цели организации. Первым и, может быть, самым существенным решением при планировании будет выбор целей организации. Основная общая цель — четко выраженная причина существования организации — обозначается как ее миссия. Цели вырабатываются для осуществления этой миссии.

Миссия детализирует статус фирмы и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях. Формулировка миссии организации должна содержать следующие данные:

1. Задача фирмы с учетом ее основных услуг или изделий, ее основных рынков и основных технологий. Проще говоря, должно быть указано, какой предпринимательской деятельностью занимается фирма.

2. Внешняя среда по отношению к фирме, которая определяет ее рабочие принципы.

3. Культура организации: какой рабочий климат существует внутри фирмы, какого типа людей привлекает этот климат.

Чтобы выбрать соответствующую миссию, руководство должно ответить на два вопроса: «Кто наши клиенты?» и «Какие потребности наших клиентов мы можем удовлетворить?» Клиентом в данном контексте будет любой, кто использует результаты деятельности организации. Клиентами организации будут те, кто использует ее услуги и обеспечивает ее ресурсами.

Общефирменные цели формулируются и устанавливаются на основе общей миссии организации и определенных ценностей и целей,

на которые ориентируется высшее руководство. Чтобы внести истинный вклад в успех организации, цели должны обладать рядом характеристик.

1. Во-первых, цели должны быть конкретными и измеримыми. Выражая свои цели в конкретных и измеримых формах, руководство создаете четкую базу отсчета для последующих решений и оценки хода работы.

2. Конкретный горизонт прогнозирования представляет собой другую характеристику эффективных целей. Цели обычно устанавливаются на длительные или краткие временные промежутки. Долгосрочная цель имеет горизонт планирования приблизительно равный пяти годам. Краткосрочная цель в большинстве случаев представляет один из планов организации, который следует завершить в пределах года. Среднесрочные цели имеют горизонт планирования от одного до пяти лет.

3. Цель должна быть достижимой, чтобы служить повышению эффективности организации.

4. Чтобы быть эффективными, множественные цели организации должны быть взаимно поддерживающими, т.е. действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других целей.

Цели будут значимой частью процесса стратегического управления только в том случае, если высшее руководство правильно их сформулирует, затем эффективно их институционализирует, информирует о них и стимулирует их осуществление во всей организации. Процесс стратегического управления будет успешным в той степени, в какой высшее руководство участвует в формулировании целей и в какой мере эти цели отражают ценности руководства и реалии фирмы.

Реализация стратегического плана. Стратегическое планирование приобретает смысл, когда оно реализуется. После выбора основополагающей общей стратегии ее необходимо реализовать, объединив с другими организационными функциями. Важным механизмом увязки стратегии является разработка планов и ориентиров: тактики, политики, процедур и правил.

Тактика представляет собой конкретные краткосрочные стратегии. Политика — это общие ориентиры для действий и принятия решений. Процедуры предписывают действия, которые должны быть предприняты в конкретной ситуации. Правила точно указывают, как следует выполнять эти действия.

Оценка стратегического плана. Разработка и последующая реализация стратегического плана кажутся простым процессом. К сожалению, слишком многие организации применяют метод «внедрить

немедленно» по отношению к планированию и терпят катастрофы. Непрерывная оценка стратегического плана имеет чрезвычайное значение для его долгосрочного успеха.

Оценка стратегии проводится путем сравнения результатов работы с целями. Процесс оценки используется в качестве механизма обратной связи для корректировки стратегии. *Чтобы быть эффективной, оценка должна проводиться системно и непрерывно.* Надлежащим образом разработанный процесс должен охватывать все уровни сверху вниз. При оценке процесса стратегического планирования следует ответить на пять вопросов:

1. Является ли стратегия внутренне совместимой с возможностями организации?
2. Предполагает ли стратегия допустимую степень риска?
3. Обладает ли организация достаточными ресурсами для реализации стратегии?
4. Учитывает ли стратегия внешние опасности и возможности?
5. Является ли эта стратегия лучшим способом применения ресурсов фирмы?

2.5. МОТИВАЦИЯ

Необходимость мотивации. У подавляющего большинства трудоспособного населения России деградированное трудовое сознание, из которого вытеснено то, что имеет отношение к общественно полезному, к развитию личностных и профессиональных качеств. Основными составляющими деградированного трудового сознания являются халтура и иждивенчество.

Суть трудовой мотивации у большинства работников сводится к желанию иметь гарантированную заработную плату при низкой интенсивности, низком качестве труда и ответственности.

Мотивация — процесс стимулирования деятельности индивида или коллектива, направленный на достижение индивидуальных или общих целей организации. При всей простоте и ясности этого определения теория и практика мотивации весьма непросты, так как истинные побуждения, которые заставляют человека отдавать работе максимум усилий, очень неопределенны и сложны. Знаменитый метод кнута и пряника, принцип материальной заинтересованности или социалистическая система моральных (в первую очередь!) и материальных стимулов не всегда давали ожидаемые результаты. Эффективная работа предприятия зависит от того, насколько надежно и добросовестно каждый сотрудник исполняет свои обязанности и зачастую прилагает дополнительные усилия, проявляет инициативу. Все это возможно при создании здорового психологического климата в орга-

низации, когда люди довольны своей работой, понимают важность поставленных целей.

В начале XIX в., проводя свой знаменитый эксперимент на текстильной фабрике в Нью-Ленарке, Роберт Оуэн появился в цехе с лентами трех различных цветов и молча прикреплял красные ленты к станкам лучших рабочих, зеленые — к станкам рабочих со средними показателями, а желтые — к станкам рабочих, не выполняющих норму. Через два месяца, не прибавляя рабочим зарплату, не прибегая к угрозам и не вводя никаких технических усовершенствований, Оуэн достиг желаемого: на всех станках красовались только красные ленты, т.е. нормы выполняли все рабочие.

Опытные руководители знают, что все члены группы, получившей конкретное задание, будут реагировать на него по-разному, иногда и непредсказуемым образом. Поступки людей зависят не только от необходимости или их явных желаний, но и от скрытых в подсознании или приобретенных в результате воспитания многих сложных субъективных факторов.

У одних людей заметна власть привычки, традиции, целой системы предрассудков и стереотипов поведения, другие поступают так, а не иначе под влиянием нравственных принципов, социальных или политических идеалов. Индивид реагирует на внешние события чаще всего импульсивно, без глубокого анализа причин и следствий. Образование, воспитание, возраст, опыт и многие другие факторы определяют реакции личности на среду. Поступки молодежи чаще формируются под воздействием подражания, моды, принятых в данной среде манер поведения. Люди старшего возраста более ориентированы на организацию быта, семейной жизни, материальное благополучие, моральные принципы, эстетические впечатления. Руководитель должен знать сложность мотивационных тенденций личности и не удивляться неадекватности реакции людей на управляющие воздействия.

Для эффективного стимулирования деятельности необходимо знать желания индивида, его надежды, опасения. Если руководитель не знает потребностей, то его попытка обеспечить мотивацию деятельности индивида априори обречена на провал. Важно понимать, что человеком движет не одна изолированная потребность, а их сочетание и приоритеты потребностей могут меняться (об этом подробнее будет сказано при изучении известной пирамиды потребностей А. Маслоу).

Любой индивид нуждается в понимании и самоутверждении, редко можно встретить индивида, недовольного своим интеллектом. Жизненный успех воспринимается нами как безусловное подтверждение значимости собственного Я, а большинство неудач мы объясняем

несовершенством окружающей нас жизни, ошибками или противодействием системы. Каждый поступок чем-то и как-то мотивирован и нуждается в оценке самого индивида и окружающих его людей. Причем отрицательная оценка поступка, особенно применение каких-либо санкций, вызывает часто непредсказуемую, неуправляемую реакцию. Наказание редко дает воспитательный эффект, обычно индивид лишь учится, как избежать в дальнейшем ответственности за свой поступок. Положительная оценка поступка, особенно безотлагательная, не только формирует поведение, но и удовлетворяет естественную потребность в повышении самооценки.

Хрестоматийным примером важности немедленной положительной оценки стал факт из истории американской компании «Фоксборо», когда в кабинет президента пришел разработчик с прекрасным опытным образцом изделия и президент, не зная, как отблагодарить ученого, протянул ему банан. С тех пор значок в виде золотого банана стал высшим отличием компании.

Социологи разных стран с тревогой констатируют увеличение числа людей, которые вообще не имеют мотивации к общественно полезной деятельности или избегают работы вообще. Это не только «панки», «бомжи» и нищенствующие по различным идеологическим мотивам, но и дети обеспеченных родителей, имеющие возможность жить за их счет. В книге немецкого психолога Петера Вайлера «Кто же те люди, которые хотят меньше работать?» дается их характеристика: отсутствует мотивация у 27 % общего числа жителей Германии, из них 75 % моложе 35 лет; самый низкий уровень образования; томимые скукой, они находятся в постоянном поиске новых соблазнов; привержены идеологии разного толка; тяга к творчеству отсутствует; представляют опасность для общества.

На основании этих данных немецкий консультант по менеджменту и предпринимательству М. Биркенбиль дает следующую рекомендацию: люди, не имеющие мотивации, должны быть «отфильтрованы», так как предприятие — не благотворительное общество. Сурово, весьма спорно и жестко, но увеличение числа деморализованных и действительно опасных для общества людей, особенно среди молодежи, — непреложный факт, и думать над этой проблемой обязано все общество.

Каждый член коллектива имеет право получить возможность не только обеспечить свое материальное благополучие, но и реализовать профессиональные знания, полностью проявить индивидуальные способности. Реализация этого права является лучшей формой социальной мотивации.

Управление коллективом наиболее эффективно, если ожидания, надежды его членов осуществляются и они не разочарованы результатами своей работы. Опытный руководитель всегда бывает и тонким психологом, он прекрасно разбирается в истинных мотивах и потребностях своих столь разных сотрудников. Одни действительно увлечены работой, стараются выполнять свои функции добросовестно, оптимально; другие ждут от труда в основном лишь хорошего вознаграждения и относятся к служебным обязанностям с некоторым равнодушием; иные, чаще всего женщины из обеспеченных семей, надеются вырваться из рутины домашних однообразных дел, войти в новый круг интересных знакомых, получить новые впечатления. Чаще всего в коллективе формируются небольшие группы из индивидов с однородным отношением к работе и близким по мотивации поведением. Абсолютного удовлетворения потребностей каждого члена коллектива достичь практически невозможно, однако управляющий обязан уделять мотивации своих сотрудников постоянное и должное внимание.

Искусство руководителя особенно наглядно проявляется в умении стимулировать участие работников в принятии деловых решений, что в итоге может увеличить интеллектуальный потенциал организации и удовлетворить глубокую потребность личности в самовыражении и признании результатов ее труда.

Термины: мотивация, потребности, мотивы, цели; содержательные и процессуальные теории мотивации.

В основе теоретических подходов к мотивации лежат представления, сформулированные психологической наукой, исследующей причины и механизмы целенаправленного поведения человека. С этих позиций мотивация определяется как движущая сила человеческого поведения, в основе которой находится взаимосвязь потребностей, мотивов и целей человека.

Общую характеристику процесса мотивации можно представить, если определить используемые для его объяснения понятия: потребности, мотивы, цели.

Потребности — это состояние человека, испытывающего нужду в объекте, необходимом для его существования. Потребности являются источником активности человека, причиной его целенаправленных действий.

Мотивы — это побуждения человека к действию, направленные на результат (цель).

Цели — это желаемый объект или его состояние, к обладанию которым стремится человек.

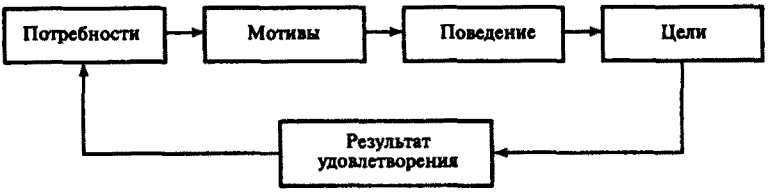


Рис. 2.30. Схема протекания мотивационного процесса

Точнее сориентироваться в характеристиках мотивационного процесса и увидеть его цикличность и многоступенчатость помогает также схема взаимосвязи потребностей, мотивов и целей, представленная на рис. 2.30.

Надо, однако, отметить, что представленная на рисунке схема протекания мотивационного процесса довольно условна и упрощена и дает лишь самое общее представление о взаимосвязи потребностей, мотивов и целей человека. На практике определить и структурировать составляющие мотивационный процесс элементы почти невозможно из-за уникальности мотивационных структур разных людей, неочевидности мотивов, сложного взаимодействия между разными потребностями и т.п.

Многогранность и неоднозначность процесса мотивации находит отражение в ряде мотивационных теорий, подразделяющихся на две большие группы — содержательные и процессуальные. В основе содержательных теорий находится анализ потребностей как основного фактора, определяющего мотивацию. Процессуальные же теории стремятся учесть поведенческие аспекты мотивационного процесса, определяемые конкретной ситуацией.

Содержательные теории мотивации. Они базируются на потребностях, являющихся основным фактором, побуждающим человека целенаправленно действовать. Определяющей характеристикой этих теорий является их ориентация на изучение потребностей и их классификацию. Наиболее известными содержательными теориями являются теория иерархии потребностей А. Маслоу, теория СВР К. Алдерфера, теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда и мотивационно-гигиеническая теория Ф. Герцберга.

Теория мотивации (иерархии потребностей) А. Маслоу. Разработанную Абрахамом Маслоу систему иерархии потребностей иногда называют «лестницей», или «пирамидой», Маслоу. В ней автор разделил потребности на пять групп по иерархическому принципу, который означает, что человек при удовлетворении потребностей движется, как по лестнице, переходя от низкого уровня к более высокому (рис. 2.31).

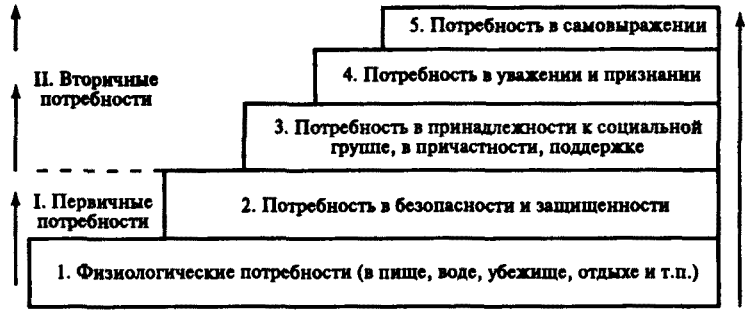


Рис. 2.31. Иерархия потребностей («лестница Маслоу»)

Теория СВР К. Алдерфера. Клейтон Алдерфер так же, как и Маслоу, объединяет потребности человека в группы, которых насчитывает три:

1) потребности существования (С в аббревиатуре СВР) — физиологические и потребность в безопасности;

2) потребности взаимосвязей (В в аббревиатуре СВР) включают в себя стремление получить поддержку, признание, одобрение других людей;

3) потребность роста (Р в аббревиатуре СВР) побуждает человека к реализации своих способностей к самоутверждению, самовыражению и т.п.

В целом эти группы потребностей вполне сопоставимы с выделенными Маслоу. Но, в отличие от Маслоу, Алдерфер считает, что движение от потребности к потребности происходит не только снизу вверх, но и в обе стороны. Наверх, если удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня. При этом неудовлетворенная потребность более высокого уровня усиливает действие потребности более низкого уровня, и человек переключается на удовлетворение этих потребностей, даже если они были полностью удовлетворены. Движение с более высокого уровня на более низкий Алдерфер называет фрустрацией, т.е. разочарованием, крушением надежды на удовлетворение.

Несмотря на то что на практике проверить теорию Алдерфера не удается, полезность его концепции заключается в обогащении представлений о процессе мотивации и расширении перспектив поиска его эффективных форм.

Теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда. Дэвид МакКлелланд анализирует потребности только высшего уровня, приобретенные человеком под влиянием жизненного опыта и обучения. Он выделяет их три:

1) потребность в причастности, проявляется в стремлении человека к любви, привязанности, дружеским отношениям с окружающими;

2) потребность в успехе и достижении целей, выражается в стремлении к достижению поставленных целей, умении их ставить и брать на себя ответственность за их осуществление;

3) потребность во власти, проявляется как стремление контролировать ход событий и воздействовать на поведение других людей.

Д. МакКлелланд в отличие от Маслоу и Алдерфера не устанавливает в своей теории иерархии выделенных потребностей, считая, что они в принципе не исключают одна другую и находятся во взаимовлиянии. Определяющим моментом его концепции является положение, что при анализе поведения человека необходимо ориентироваться на степень выраженности той или иной из названных потребностей и согласовывать управленческие решения с возможностями реализации доминирующей.

Мотивационно-гигиеническая теория Ф. Герцберга. Изучая мотивацию, Фредерик Герцберг обнаружил и выделил две группы факторов, влияющих на мотивацию труда. Одну группу он назвал «гигиеническими» факторами, а другую — «мотивирующими».

К первым (их еще называют факторами здоровья, поддерживающими и внешними факторами) Герцберг отнес те, что связаны с внешними условиями трудового процесса. Ученый установил, что их наличие не ведет к удовлетворенности, хотя их отсутствие вызывает неудовлетворенность. К ним относятся: условия труда, заработная плата, статус, режим работы, отношения с коллегами, качество контроля со стороны руководства.

К «мотивирующим» (их еще называют «мотиваторами» и внутренними факторами) в теории Герцберга относятся те, что связаны с содержанием и характером работы. Их наличие способствует удовлетворенности работой, а отсутствие не обязательно приводит к обратному результату. К ним относятся: достижения, признание, ответственность, продвижение по ступеням карьеры, работа сама но себе.

«Гигиенические» факторы рассматриваются работником как «само собой разумеющиеся», ощущается лишь их отсутствие, что проявляется в неудовлетворенности. Однако эти факторы не мотивируют работников, а только предотвращают чувство неудовлетворенности. С другой стороны, отсутствие мотивирующих факторов не приводит к неудовлетворенности работой, но их наличие приносит удовлетворение и мотивирует работников к более производительному труду.

Сформулированная Герцбергом концепция, в которой процессы удовлетворенности и неудовлетворенности разделены и определяются разными факторами, расширила представление о мотивации. Основная ее идея сводится к тому, что «гигиенические» и «мотивирующие» фак-

торы могут быть разными у различных людей и что трудно провести границу между результатами воздействия этих двух групп факторов.

Процессуальные теории мотивации. Согласно им поведение человека определяют не только потребности, но и ряд поведенческих аспектов, связанных с конкретной ситуацией. Основное внимание эти теории уделяют тому, как человек распределяет трудовые усилия и выбирает ту или иную форму поведения. К ним относятся теория ожиданий В. Врума, теория справедливости (равенства) С. Адамса, модель Портера — Лоулера, теория постановки целей Э. Лока.

Теория ожиданий В. Врума. Она исходит из того, что люди осуществляют свои действия в соответствии с ожиданиями последствий, к которым эти действия могут привести. Согласно данной теории мотивация определяется как взаимодействие трех факторов:

ожидания того, что затраченные усилия дадут желаемый результат (соотношения затраченных усилий и полученных результатов (З/Р));

ожидания того, что полученные результаты повлекут за собой ожидаемые вознаграждения (соотношения полученного результата и вознаграждения за этот результат (Р/В));

валентности, т.е. ожидаемой ценности вознаграждения.

Формула мотивации в теории ожиданий выглядит следующим образом:

мотивация = (З/Р) × (Р/В) × валентность.

В теории ожиданий параметры каждого из факторов мотивации имеют свои модификации, зависящие как от личностных характеристик работника, так и от устоявшихся форм организации труда в фирме. Они измеряются с помощью баллов. Число комбинаций, которые образуют эти факторы, весьма велико. Наиболее сильная мотивация достигается при высоких ожиданиях работника, отличных результатах его работы и большой степени удовлетворения полученным вознаграждением (валентность).

Роль теории ожиданий в практике управления определяется тем, что она обращает внимание на неоднозначность взаимосвязи между вознаграждением и его восприятием разными людьми, заставляя задуматься над уникальностью мотивационной структуры каждого человека. Важно, что эта теория ориентирует на ряд параметров установления мотивационного климата, способствующего эффективному труду работников. В то же время в реальной практике взаимосвязь трудовых усилий работника и вознаграждения неоднозначна и отличается высокой степенью неопределенности.

Теория справедливости (равенства) С. Адамса. Стейси Адамс, создатель одной из таких теорий, считает, что работник сравнивает полученное им вознаграждение с затраченными усилиями, а затем

соотносит его с вознаграждением других работников, выполняющих такую же работу. Если проведенное сравнение не устраивает работника, он оценивает отношение к себе как предвзятое. Он ощущает неудовлетворенность, которая может вылиться в негативные для трудовой деятельности последствия (сокращение трудовых усилий работника, конфликтные ситуации, уход работника в другое подразделение или фирму и т.п.).

Теория справедливости подчеркивает, что свои усилия или вклад в трудовую деятельность работник может оценивать по ряду параметров. К ним относятся образование, трудовой стаж, квалификационный уровень, преданность делу, конкретные затраты труда, возраст, творчество, трудовые достижения и т.п. Вознаграждение также может рассматриваться комплексно и охватывать заработную плату, премии, дополнительные льготы, моральные поощрения и т.п.

Для практики управления из теории справедливости можно сделать следующие выводы. Так как восприятие равенства и справедливости носит ярко выраженный субъективный характер, информация о факторах, определяющих получение вознаграждения и его величину, должна быть широко доступна всем работникам. Важно учитывать, что работники ориентируются на комплексную оценку вознаграждения, в которой оплата труда играет хотя и важную, но не единственную роль.

Кроме того, теория справедливости и проведенные на ее основе эмпирические исследования опровергают представление о том, что неравенство играет мотивирующую роль, а равенство демотивирует. Однако подчеркивается, что мотивирующая роль равенства существует при высоком исполнительском уровне работы фирмы. В случае же низкого исполнительского уровня равенство действительно будет играть демотивирующую роль.

Модель Л. Портера — Э. Лоулера. Лаймон Портер и Эдвард Лоулер разработали модель мотивации, объединяющую элементы теорий ожидания и справедливости. В этой модели процесс мотивации определяется посредством пяти переменных: затраченных усилий, ожиданий, полученных результатов, вознаграждения, степени удовлетворения.

Согласно этой модели полученные работником результаты зависят от затраченных усилий, способностей работника и осознания им своей роли в процессе труда. Уровень усилий зависит от ценности вознаграждения и от того, насколько работник уверен в вознаграждении. Вознаграждение же, оцениваемое как справедливое, положительно влияет на уровень результативности и на удовлетворенность работника. В свою очередь, уровень удовлетворенности, который

в будущем снова станет определять ожидания работника и результативность его труда, является выводом из системы вознаграждений с учетом их справедливости.

Модель Л. Портера — Э. Лоулера внесла новые грани в изучение мотивации, показав, что последняя представляет собой не однолинейный процесс, а целостную структуру, взаимосвязывающую ряд поведенческих факторов и фактор вознаграждения. Один из наиболее важных выводов этой модели: высокая результативность труда является причиной удовлетворенности, а не ее следствием.

Теория постановки целей Э. Лока. В ней мотивация человека определяется его целями и удовлетворенностью результатом труда при их достижении.

Модель, описывающая процесс постановки целей, выглядит следующим образом. Человек определяет для себя цели, задающие интенсивность и направленность его действий. Осуществив эти действия, он достигает определенного результата и получает от этого удовлетворение.

Согласно теории постановки целей уровень исполнения работы и ее результаты в значительной степени зависят от четырех характеристик целей: сложности, ясности и определенности, выгодности (приемлемости), готовности приложить усилия для достижения (приверженности цели).

В теории постановки целей рассматриваются еще две группы факторов, определяющих качество исполнения работы: организационные и факторы способностей работника. Данные группы также оказывают влияние на цели и тем самым на мотивацию. Между ними, качеством исполнения работы, ее результатами и указанными характеристиками целей существует сложная взаимосвязь и взаимовлияние.

Согласно теории постановки целей удовлетворенность работника результатом труда оказывается не только завершающей, но и исходной для процесса мотивации ступенью, свидетельствуя о его цикличности. Удовлетворенность или неудовлетворенность работника результатами труда определяют два типа процессов:

внутренние — оценка работником результатов труда при соотнесении их с поставленными целями;

внешние — оценка результатов труда работника окружающими.

Даже простое описание теории постановки целей обнаруживает сложность ее применения в практике управления. Остаются неясными следующие вопросы:

применимость этой теории к группам людей, разных по образованию и профессии, так как их целевая ориентация существенно различается;

кто должен ставить цели и как быть в ситуациях, когда цель работнику ставит руководство или когда речь идет о работе группы;

на что преимущественно должно быть направлено мотивирование работника — на достижение цели или качества исполнения работы.

Оценка теорий мотивации и теория «самоконцепции». В качестве общей из рассмотренных теорий мотивации представляет интерес теория «самоконцепции» Б. Шамира. Этот ученый критикует традиционные теории мотивации за индивидуалистичность и инструментальность. Он считает, что такой подход отражает принципы западной культуры, ставящей акцент на ценностях индивидуального вознаграждения и игнорирующей символические и экспрессивные аспекты человеческого поведения. Это становится очевидным, если сравнить данные теории с моделями японского менеджмента, в которых упор делается на коллективистские отношения, а индивидуальный интерес зачастую находится в зависимости от коллективного. Б. Шамир полагает, что традиционные теории мотивации, рассматривающие действия индивида в краткосрочном периоде, должны быть дополнены теоретическими подходами, в которых отражен более широкий взгляд на жизнь и поставлен вопрос о роли моральных обязательств и ценностей в моделях поведения человека. В качестве такого дополнения и расширения представлений о мотивации Б. Шамир предлагает свою теорию «самоконцепции», в которой основное внимание уделяет возможностям человека с помощью работы занять определенное общественное положение и достигнуть самореализации. Основные положения теории «самоконцепции» Б. Шамира:

человек ориентирован не только на цели, но и на самовыражение;

он имеет мотивацию к утверждению и повышению самоуважения;

человек отождествляет себя с системой ценностей, признаваемой обществом.

Теория «самоконцепции» Б. Шамира позволяет взглянуть на мотивацию работников не инструментально, а через призму общественных интересов и открывает возможности влиять на поведение работников через создание значимых для них ценностей и условий самореализации [13, с. 233—235].

Труд — главный элемент качества жизни. Он одновременно и цель и средство. Он важен не только в силу своей материальной отдачи. Труд дает индивидууму ощущение социальной стабильности, интегрированности в общество, цель.

Таким образом, труд представляет собой главный элемент качества жизни. Независимо от того, работает ли индивид на других или на себя, труд создает продовольствие, одежду, кров или обеспечивает доходы для их приобретения. Труд — главное средство, с помо-

щью которого люди пытаются удовлетворить потребности, необходимые для поддержания качества жизни: в нормальном питании, безопасной для здоровья воде, необходимых санитарно-гигиенических и жилищных условиях.

Труду мы отдаем по меньшей мере половину своего времени, и поэтому условия труда (физические и психологические) формируют ядро нашего жизненного опыта. Социальное признание индивида другими людьми, а также ощущение социальной принадлежности определяется степенью успешности его труда.

Основные характеристики оплаты труда. Заработная плата представляет собой компенсацию трудового вклада работников в деятельность фирмы. В этой связи основная функция заработной платы определяется как мотивирование работников к эффективному труду.

В области исследований мотивации эта функция заработной платы является предметом дискуссии и подвергается противоречивым оценкам. Вспомним, например, что Ф. Герцберг в своей мотивационно-гигиенической теории относил заработную плату к «гигиеническим» факторам, обеспечивающим только отсутствие неудовлетворенности. Тем не менее существует определенное понимание того, в каких случаях заработная плата является мотивирующим фактором. Это происходит в следующих условиях:

если заработная плата однозначно связана с результатами выполненной работы (связь наиболее очевидна при сдельной заработной плате);

если работник не сталкивается с отрицательными явлениями в организации, более весомыми, чем преимущества заработной платы (например, физические перегрузки, негативные оценки окружающих и т.п.);

если заработная плата тесно связана с произведенной работой во времени (т.е. не должно быть длительных промежутков между выполнением работы и ее оплатой);

если заработная плата реально, а не символически увеличивает доход работника.

Оценка труда и определение его базовой оплаты. Организация системы оплаты труда в фирме состоит в дифференциации размеров заработной платы, которая должна, с одной стороны, мотивировать работников фирмы к эффективному труду, а с другой — быть экономически оправданной с учетом результатов их работы.

Важнейшей предпосылкой установления базовой оплаты труда является его оценка. Основной принцип определения базовой оплаты труда: за равный труд — равную зарплату. Оценка труда необходима для установления объективных различий отдель-

ных рабочих мест, чтобы сформулировать их квалификационные характеристики (должностные инструкции) и определить справедливую форму вознаграждения за каждый конкретный вид труда. Считается, что не абсолютный уровень оплаты, а соотношения в оплате различных видов работ оказывают определяющее влияние на трудовую мораль и производительность труда.

В международной практике ориентиром для методик оценки трудовых процессов является так называемая «женевская схема», разработанная на Первом Международном конгрессе по оценке труда в Женеве в 1950 г. По ней было предложено различать следующие характеристики труда:

нервно-психические и физические нагрузки;

квалификацию (профессиональное образование, опыт работы, мыслительные способности);

ответственность за средства труда, результаты трудового процесса и безопасность;

влияние на работника факторов окружающей среды.

Разные системы оценки труда используют разную степень детализации его характеристик и определения их значения, «взвешивания». В частности, сегодня признано, что нервно-психические нагрузки должны иметь более высокий оценочный коэффициент, чем физические.

В этой связи рабочее место, на которое требуется специалист с дипломом, всегда получает больше баллов, чем рабочее место, на которое специалист с дипломом не нужен. Существуют тарифные и бестарифные модели базовой оплаты труда. Тарифные определяют базовую оплату по принятой на централизованных или локальных уровнях системе тарифных соглашений. Бестарифные — представляют собой индивидуальные разработки отдельных фирм.

Пример: *методика оценки труда в компании 3М.* Первым шагом в создании эффективного механизма стимулирования компания 3М считает четкое описание трудовых функций работника. Их анализ основывается на инвентаризации требований рабочего места и трудового процесса, способностей и потенциальных возможностей самого работника, на интервью при приеме на работу, в том числе и собственных оценках и ожиданиях работника.

В компании 3М описание должностных функций в письменной форме составляется непосредственным руководителем при участии исполнителя. Полученный документ утверждается аттестационной комиссией с представителями кадровых служб и становится основным для последующих аттестаций, установления оплаты труда, принятия решений о продвижении или пересмотре должностных функций. Суть документа должна быть понятной и исполнителю, и руководителю.

Агрегированная оценка должностных функций, полученная на основе их формального описания, позволяет определить место данного работника в соответствующей иерархии и установить базовую оплату его труда. Процедура определения этого показателя складывается из суммы экспертных оценок по некоторому количеству факторов — характеристик труда. При этом оценка по каждому из факторов зависит от степени вовлеченности данного фактора в реальное выполнение трудовых функций оцениваемого работника. Выделяется несколько категорий вовлеченности с численными коэффициентами.

Для производственного персонала агрегированную оценку определяют следующие факторы: 1) знания; 2) профессиональный опыт; 3) рассудительность — способность работника принимать самостоятельные решения в трудовом процессе и при использовании ресурсов в нестандартных ситуациях; 4) доля ручного труда; 5) ответственность за использование комплектующих деталей и материалов; 6) ответственность за инструменты и оборудование; 7) психологическая нагрузка (концентрация внимания, умственного и зрительного напряжения в течение смены); 8) физические усилия (нагрузка в течение смены — поднятие тяжестей, работа с пневматическими инструментами, механическими средствами и т.п.); 9) условия труда; 10) вредность, риск травматизма или заболеваний.

Для служащих агрегированную оценку определяют следующие факторы: 1) знания и профессиональная подготовка; 2) опыт (срок, после которого получены полные знания для качественного выполнения работы); 3) сложность обязанностей, включая необходимость принятия независимых творческих решений; 4) ответственность за возможные ошибки; 5) ответственность за сотрудничество и кооперацию с другими работниками; 6) ответственность за сохранение конфиденциальной информации; 7) условия труда. Если работник осуществляет управленческие функции, то к названным выше добавляются: 8) вид управленческой работы; 9) масштабы управления (число подчиненных работников).

Компоненты вознаграждения труда. В структуру вознаграждения работников фирмы, компенсирующего их трудовой вклад, могут входить следующие компоненты:

базовая оплата по тарифным ставкам и окладам, которая устанавливается на основе тарифных договоров с учетом тяжести, содержания, ответственности, условий труда, рыночной конъюнктуры и других факторов;

доплаты и компенсации за условия и тяжесть труда;

рыночная компонента, в которой отражается соотношение спроса и предложения на труд данного вида;

надбавки и премии за результативность труда;

социальные выплаты, включающие ряд добровольных услуг фирмы (оплату транспорта, повышения квалификации, медицинских услуг, детских садов, страхования жизни и т.п.);

дивиденды — участие в прибылях или доходах фирмы.

Если первые три компонента вознаграждения имеют фиксированный характер, определяемый трудовым договором, то остальные — переменный, так как зависят от возможностей и мотивационной политики фирмы. Выбираемое фирмой соотношение между фиксированной и переменной частями оплаты труда также является характеристикой ее мотивационной политики.

Анализ компонентов заработной платы. Методика американских специалистов: «...зарплата любого работника может быть разбита на три компоненты. Одна часть зарплаты выплачивается за выполнение должностных обязанностей, и все, кто занимается в данной организации аналогичными обязанностями, получают за это одинаковое вознаграждение. Вторая часть определяется выслугой лет и факторами стоимости жизни. Все сотрудники получают эту компоненту зарплаты, но ее величина автоматически ежегодно регулируется. Наконец, выплата третьей компоненты происходит не автоматически. Она варьируется для каждого работника, и ее величина определяется достигнутыми им результатами в предшествующий период» [14, с. 383].

Факторы оплаты труда. Зарплата работников фирмы в каждой стране является составной частью всей системы трудовых отношений, имеющей многочисленные стратегически связанные параметры. Поэтому установление заработной платы оказывается в зависимости от ряда факторов:

государственной политики в сфере труда и занятости (законодательство в области доходов и налогообложения);

генеральных, отраслевых, территориальных, коллективных и индивидуальных договоров и соглашений в сфере труда;

условий на рынке труда (действия фирм-конкурентов, недостаток или избыток работников определенной квалификации и т.п.).

Формы оплаты труда. Традиционные формы заработной платы характеризуются соотношением между затратами рабочего времени, производительностью труда и размером заработка. Различают две базовые формы заработной платы — сдельную и повременную. В первом случае размер денежного вознаграждения определяется пропор-

ционально объему выполненной работы. Во втором — уровень оплаты связывается с продолжительностью затраченного на работу времени. На основе этих форм конструируются различные варианты и комбинации оплаты труда.

Новая форма оплаты труда — за квалификацию. Ее также называют мультиквалификационной заработной платой. Эта форма характеризуется тем, что уровень оплаты определяется знаниями и умениями работников, широтой и разнообразием их профессиональных навыков. В ее основу положена средняя почасовая оплата труда, которая может быть увеличена в соответствии с повышением работником квалификации как в рамках основных должностных обязанностей, так и при освоении других видов деятельности.

Ее преимуществом считается возрастание самооценки работников, уменьшение рутинности процесса труда и увеличение степени гибкости рабочей силы в фирме, когда отсутствующего работника может легко заменить кто-то из его коллег.

Чтобы такая система работала, необходимо предоставить работникам возможности для подготовки и повышения квалификации, а также определить методы объективной оценки уровня их квалификации [15, с. 171, 172].

Системы оплаты труда. Они строятся на выборе тех или иных форм заработной платы и установлении соотношения между разными компонентами вознаграждения. Существуют десятки различных систем оплаты труда: повременно-премиальная, сдельно-премиальная, повременная с нормированным заданием, аккордная и т.п.

Основной задачей любой современной системы оплаты труда является обеспечение мотивационного потенциала заработной платы — *взаимосвязи между эффективностью труда* и вознаграждением за него. В корпорациях развитых стран часто применяются сразу несколько систем оплаты труда, в которых отражается его специфика в разных подразделениях и их роль в достижении получаемых результатов.

Сопоставление наиболее распространенных систем заработной платы, используемых в развитых странах, по условиям, преимуществам и недостаткам их применения представлено в табл. 2.13.

Каждая система оплаты труда имеет свои особенности, достоинства и недостатки. Значит, выбор системы нельзя рассматривать и использовать изолированно от остальных направлений работы с персоналом. Это касается построения работ (работа в группах или индивидуальная), обучения, подготовки и профессионального продвижения персонала фирмы и др.

Таблица 2.13

Система	Условия	Преимущества	Недостатки
1. Повременная оплата	Используется там, где трудно измерять и контролировать качество/количество труда или где производительность далека от критической	Проста, легко реализуется и легко начисляется, обеспечивает хорошие отношения с работниками	Плохо стимулирует, терпима к плохим производственным результатам
2. Сдельная оплата	Используется для специфических видов работ, когда высоко значение денежного вознаграждения	Вознаграждение непосредственно связано с результатами	Источник конфликтов и недовольств, если не гарантирует минимального дохода
3. Ставка плюс надбавка за высокие индивидуальные результаты (в виде премии, комиссионных и т.п.)	Используется там, где труд можно измерить, деньги мотивируют, система принимается работниками и понятна им	Хорошо мотивирует, так как непосредственно связана с вознаграждением, способствует росту производства	Сложна в использовании, способствует конфликтам, не способствует росту групповой отдачи
4. Ставка плюс надбавка на группу (за показатели работы бригады, цеха, отдела)	Используется там, где трудно определить индивидуальные показатели и где хорошая атмосфера в рабочих группах	Хорошо мотивирует при условии, что связь между усилиями и надбавкой воспринимается на индивидуальном уровне	Сложна в использовании из-за неравных индивидуальных усилий, что может вызвать некритичность к слабым показателям
5. Ставка плюс надбавка по результатам работы всей фирмы (на основе общекорпоративного критерия)	Хороший климат в отношениях администрации с работниками, стимулирующий сотрудничество	Обеспечивает перемены, способствует более широкой вовлеченности работников в дела фирмы	Нечеткая связь между индивидуальным вкладом и вознаграждением, возможно влияние неучтенных факторов
6. Премиальная надбавка в соответствии с заслугами работника. Исчисляется по единой методике (например, на основе стажа или рейтинга)	Используется там, где трудно оценивать конечный результат; или в ситуациях, когда на результат оказывает действие множество факторов	Стимулирует не только производственные, но и другие значимые для фирмы показатели, способствует взаимодействию в коллективе	Трудно сформулировать общую методику, которая обеспечит сопоставимость неоднородных факторов, велика вероятность субъективности
7. Участие в прибылях в соответствии с оценками финансовых показателей фирмы	Используется там, где публикуются показатели финансовой деятельности и где имеется участие работников в делах фирмы	Обеспечивает идентификацию работников с делами фирмы, вознаграждение оказывается связанным с конъюнктурой рынка	Не существует четкой связи между вознаграждением и индивидуальным вкладом, вознаграждение зависит от факторов, на которые работники не могут влиять

Принципы мотивации в оплате труда. Приведенные в табл. 2.13 системы оплаты труда позволяют сформулировать основные принципы, использующиеся для усиления ее мотивирующей функции:

сдельная оплата,

индивидуальная оплата по результатам,

оплата результатов группы,

общефирменное стимулирование,

оплата по заслугам,

участие в прибылях и доходах фирмы.

Моделирование системы оплаты труда. Чтобы выбранная система оплаты усиливала мотивацию работников фирмы, специалисты предлагают предусмотреть следующие шаги:

определить цели и принципы системы оплаты (ориентация на индивидуальные или групповые результаты, позволяет ли данная система найти и удержать нужных специалистов, уменьшить текучесть персонала и т.п.);

собрать информацию о системах оплаты в фирмах-конкурентах;

проанализировать условия, в которых действует интересующая фирму система оплаты;

рассмотреть возможность опроса по предлагаемым изменениям в системе оплаты;

проанализировать эффективность системы оплаты путем сравнения достигнутых результатов с ее целями.

Мотивация и партисипативное управление. Мотивация и квалификация. Вознаграждения за труд принято разделять на внутренние и внешние. Внешние вознаграждения — это оплата труда в разных материальных эквивалентах: деньгах, продвижениях по службе, поощрениях со стороны начальства и т.п. Внутренние же дает сам процесс работы. Это применение навыков, достижение результата, чувство удовлетворения от содержательности и значимости выполняемой работы.

Современное производство базируется на высококвалифицированных видах труда, требующих от работников большего интеллекта, инициативности и творческих способностей, чем раньше. Это привело к созданию более сложных систем вознаграждения и мотивации, ориентированных на заинтересованность и квалификацию работников и соответственно делающих акцент на внутренних вознаграждениях и моральных стимулах. Общая закономерность создаваемых систем такова: чем более квалифицированным является труд, тем в меньшей степени он поддается регламентации и внешним методам стимулирования (посредством заработной платы, угрозы увольнения и

наказания и т.п.), тем дороже контроль его результатов. Следовательно, система мотивации и вознаграждения должна усиливать внутреннюю заинтересованность работников в трудовом процессе и поощрять развитие их личностного и квалификационного потенциала.

Организационная рента. Известный французский специалист в области экономики организации Клод Менар считает, что фирма должна одновременно использовать различные типы стимулирования и ее успехи зависят от того, как она выстраивает иерархию стимулирующих механизмов. Конечный результат деятельности фирм, использующих комбинацию стимулов для поощрения работников, — «организационная рента», т.е. выгоды, которыми могут воспользоваться все участники фирмы.

При этом он отмечает, что фундаментальное отличие от классических моделей стимулирования, сосредоточенных на прибыльности, заключается в обусловленности «организационной ренты» сочетанием стимулов, апеллирующих в массовом масштабе к мотивациям неденежного характера [16, с. 87—92].

Ориентация управления персоналом на тенденцию взаимосвязи квалификации и мотивации работников предполагает создание следующих условий мотивированной работы:

расширение содержания (обогащение работы). Оно означает переход от монотонной, повторяющейся работы к той, в которой используются знания, умения и квалификация работников, а также возможности для дальнейшего совершенствования профессиональных навыков;

автономия в принятии решений. Работа не должна сводиться к исполнительским функциям, но обязана давать работнику возможность ставить цели и принимать самостоятельные решения;

сотрудничество. Работа должна быть ориентирована на взаимодействие с другими участниками трудового процесса.

Мотивация и удовлетворенность трудом. Американские исследователи считают, что существуют три психологических состояния, определяющих данные факторы:

воспринимаемая значимость работы;

ощущаемая ответственность за результаты своего труда;

знание результатов, т.е. степень понимания эффективности труда.

Виды работы, позволяющие работникам испытывать все три состояния в высокой степени, дают сильную мотивацию, лучшее качество исполнения, большую удовлетворенность работой [14, с. 586].

Партисипативное управление. Программы вознаграждения за труд, направленные на усиление внутренней мотивации и заинтересованности работников в трудовом процессе путем расширения их пол-

номочий в деятельности фирмы, получили название партисипативного управления, производственной демократии, или экономики участия.

В отличие от большинства систем оплаты труда, построенных на признании индивидуального вклада работников фирмы, партисипативное управление базируется на признании взаимных интересов всех членов фирмы, что способствует интеграции этих интересов и увеличению заинтересованности работников в результатах труда.

Партисипативное управление существует сегодня в следующих формах:

участия работников в прибылях и собственности;

участия работников в доходах;

участия работников в управлении.

Участие в доходах — это программа мотивирования сокращения расходов фирмы по установленным критериям: снижению издержек на оплату труда и затрат рабочего времени на единицу продукции, улучшению качества продукции и т.п. Эта программа способствует усилению трудовой активности работников, ориентирует их на координацию деятельности и взаимодействие, преодолевает недостатки специализации и ограниченного видения результатов работы.

Считается, что эта форма участия наиболее эффективна в сравнительно небольших и стабильных фирмах, где хорошо видны существующие между подразделениями взаимосвязи и есть возможности контролировать затраты и разрабатывать стандарты деятельности.

Пример: *программа участия работников в доходах фирмы.* У небольшой (400 сотрудников) фирмы «Tech Form Industries» (TFI), поставляющей продукцию крупным автомобильным компаниям, возникли серьезные проблемы по поводу ее качества, а внутри фирмы накопилось ощутимое напряжение в отношениях между работниками и менеджерами. Менеджмент фирмы принял решение о внедрении программы участия работников в доходах. В течение двух лет ее реализации показатель возврата некачественной продукции уменьшился на 83 %, прямые затраты рабочего времени на ремонт оборудования — на 50 %, а коэффициент жалоб — на 41 % [15, с. 171].

Иногда программы предусматривают участие работников не только в доходах, но и в убытках фирмы.

Участие работников в прибылях и в собственности заложено в программе их мотивирования путем распределения некоторой части прибыли фирмы между ними в форме обусловленных выплат (премии) либо по итогам работы, либо по истечении определенного срока в соответствии с соглашениями о доверительном управлении принадлежащими работникам акциями.

Считается, что система участия в прибылях наиболее эффективна в быстрорастущих фирмах, получающих высокие прибыли, позволяющие устанавливать существенные поощрения для работников. Кроме того, эта система признается более эффективной, когда она применяется для менеджеров и специалистов, которые своими решениями серьезно влияют на деятельность фирмы. Рядовые работники в меньшей степени ориентируются на эту систему, так как им достаточно сложно проследить взаимосвязь результатов труда с прибылями фирмы.

Пример: *расчет премиального фонда в компаниях Франции.* В этой стране законодательно установлено, что в компаниях с числом работников более 100 человек происходит обязательное формирование премиального фонда из прибыли фирмы по формуле

$$P = [B - J - 5C/100]S/(VA \cdot 0{,}5),$$

где P — премиальный фонд; B — прибыль, подлежащая налогообложению; J — налог; C — капитал предприятия; S — сумма заработной платы; VA — величина добавленной стоимости.

Формула показывает, что премиальный фонд формируется при условии, что чистая прибыль компании $(B - J)$ больше 5 % стоимости капитала, и тем самым защищает долю собственников. Эти 5 % стоимости капитала вычитаются из чистой прибыли, образуя обусловленную плату акционерам. Доля работников в этой формуле составляет 0,5 норматива S/VA, т.е. соответствующей доли заработной платы в добавленной стоимости. Выплаты работникам из премиального фонда имеют отложенный характер, так как наступают не ранее чем через пять лет после их назначения. Эта мера стимулирует закрепление работников в фирме. К недостаткам системы участия работников в прибылях относят:

слабую связь получаемых таким образом доходов с индивидуальными трудовыми усилиями работников;

отложенный характер вознаграждения, так как выплаты осуществляются, как правило, по истечении продолжительного срока;

непредсказуемость размера вознаграждения, его зависимость от рыночной конъюнктуры.

2.6. КОНТРОЛЬ

Отечественные концепции контроля. Процесс управления протекает в условиях постоянно изменяющейся внешней среды и характеризуется различной степенью неопределенности. Достигло ли управляющее воздействие поставленных целей? Нуждаются ли управленческие решения в корректировке? На эти вопросы дает от-

вет контроль, который осуществляется в системе управления с помощью обратных связей.

Контроль — объективно необходимое слагаемое хозяйственного механизма при любом способе производства. На микроэкономическом уровне, т.е. на уровне управления экономической единицей, имеет место как внешний контроль, осуществляемый внешними по отношению к организации субъектами управления (органы государства, контрагенты по финансово-хозяйственным договорам, потребители, общественность), так и внутренний контроль, осуществляемый субъектами самой организации (собственники, администрация, персонал). От эффективности внутреннего контроля зависит эффективность функционирования хозяйствующих субъектов (экономических единиц), а эффективность функционирования хозяйствующих субъектов в совокупности — одно из условий эффективности всего общественного производства, так как хозяйствующие субъекты как сложные социальные системы — это элемент (или подсистема определенного уровня структурной организации) производительных сил, т.е. личных и вещественных (средства производства) факторов общественного производства в их взаимодействии.

За годы советской власти накоплен большой опыт обеспечения контрольных функций — одного из основных рычагов воздействия на общество. Сотни тысяч людей проводили проверки, ревизии, контролировали ход выполнения программ и планов, сопоставляли данные отчетов, т.е. обеспечивали контроль во всех сферах жизни общества — от перлюстрации корреспонденции и прослушивания телефонных разговоров до составления аналитических отчетов по всем отраслям народного хозяйства. Именно контроль и система жестких репрессивных мер обеспечили столь длительную жизнь советского строя, несмотря на все его принципиальные недостатки.

Традиционно контроль вышестоящих органов за деятельностью управляемой системы осуществлялся со скрупулезной жесткостью, поскольку централизация управления для обеспечения и оправдания существования этих органов требует именно такого контроля. Бюрократический аппарат под предлогом важности задания мог держать под оперативным контролем график хода работ, количество выпускаемой продукции, выполнение плана по основному ассортименту и т.д., хотя директору предприятия контролировать эти показатели необязательно. Централизация чаще всего определяет карательный характер контроля, цель которого в этом случае — утверждение авторитета власти.

Отечественными учеными разработаны концепции систем внутреннего контроля в социалистическом производстве, нейтрализующих ме-

ханизм торможения социально-экономического развития СССР. Однако в связи с осуществляемыми в России экономическими реформами перед отечественной наукой стоит задача разработки новых концепций систем внутреннего контроля, ориентированных на рыночную систему хозяйствования и учитывающих российскую специфику.

Современная теория управления выработала четкие требования к контролю: он должен быть оперативным, гласным и объективным. С другой стороны, контроль, если говорить о его психологических аспектах, должен не только выполнять карательные функции, но и быть формой проявления внимания к труду работника, фактором мотивации его трудовой деятельности. И наконец, контроль должен быть экономически целесообразным: «Зачем, — спрашивает К. Киллен, — тратить 25 долларов на то, чтобы поймать клерка, укравшего 1 доллар?»

При переориентации отечественных теорий в области внутреннего контроля на новые политико-экономические условия следует исходить из принципиального различия систем внутреннего контроля при плановой и рыночной системах хозяйствования, определяемого различными целевыми установками предприятий.

В условиях плановой (административно-командной) экономики предприятие (объединение) ориентировали на выполнение директив вышестоящих органов управления. Директивы выражались в заданных объемах производства и реализации продукции, заданном росте продукции высшей категории качества, производительности труда и иных показателях хозяйственной деятельности. В соответствии с этим система внутреннего контроля должна была ориентироваться на обеспечение выполнения предприятием данных показателей. На практике, однако, действовал механизм торможения социально-экономического развития социалистического общественного производства — система факторов, препятствующих прогрессивному развитию, а именно: отсутствие заинтересованности субъектов предприятия в рациональном использовании выделенных ресурсов, в использовании достижений научно-технического прогресса; дефицит, возникающий из-за недочетов в планировании распределения ресурсов между субъектами хозяйствования; расширение производства как самоцель и т.д. Поэтому внутренний контроль носил больше формальный, чем реальный характер и не был ориентирован на развитие предприятия.

Контроль при рыночной экономике. При рыночной системе хозяйствования коммерческая организация — самоорганизующаяся социально ориентированная система — функционирует в жестких условиях конкурентной среды и имеет полную хозяйственную самостоятельность. Ее деятельность в широком смысле должна быть направлена на завоевание и удержание определенной доли рынка, на

достижение превосходства над конкурентами. В этих условиях система внутреннего контроля коммерческой организации должна ориентироваться на обеспечение следующих основных показателей эффективности функционирования:

устойчивого положения организации (предприятия) на рынках;

признания организации субъектами рынка и общественностью;

своевременной адаптации систем производства и управления к динамичной внешней среде (рыночной конъюнктуре).

В рыночных условиях, характеризующихся высокой неопределенностью и нестабильностью внешней среды, эффективное управление организацией предполагает гораздо большие спектр планов и объем плановой и контрольной работы, чем при плановой экономике. Усиление конкурентных отношений на мировых и отечественных рынках, стремительное развитие и смена технологий, растущая диверсификация бизнеса, усложнения бизнес-проектов и другие факторы обусловливают новые требования к системе внутреннего контроля коммерческой организации. В современных условиях внутренний контроль в российских организациях должен присутствовать на всех уровнях управления. В более широком смысле в конкурентной среде рыночных отношений эффективная система внутреннего контроля при прочих равных условиях — это гарантия успешной деятельности коммерческой организации.

В связи с реструктуризацией отечественной системы хозяйствования, проводимой в целях интеграции народного хозяйства России в мировую экономику, российские организации должны структурно перестроить все элементы системы корпоративного управления, в том числе системы внутреннего контроля, настроить их на обеспечение конкурентоспособности, эффективное функционирование и развитие организации в рыночных условиях хозяйствования. Естественно, все управленческие преобразования следует проводить на научной основе. Отечественная наука испытывает недостаток в комплексных научно-практических разработках, освещающих аспекты системы внутреннего контроля с учетом современной российской специфики.

При разработке концепций необходимо учитывать опыт, накопленный зарубежными и отечественными учеными. Полезны, например, концепции системы внутреннего контроля, разработанные зарубежными специалистами в области аудита, а также стандарты (правила) аудиторской деятельности в Российской Федерации. Но данные стандарты и зарубежные концепции ориентированы на профессиональных аудиторов. Система внутреннего контроля рассматривается в них сквозь призму требований, предъявляемых внешними аудиторами, что недостаточно для методологической основы формирования и со-

вершенствования внутреннего контроля российских коммерческих организаций. Невозможно механическое перенесение зарубежных концепций системы внутреннего контроля, разработанных на базе национальных управленческих школ (в том числе учетно-аналитических) под влиянием национальных менталитетов, в современную отечественную хозяйственную практику без их критического анализа и учета российской специфики.

В условиях рыночной конкуренции успех деятельности коммерческой организации зависит от достижения поставленных перед ней целей, следования принятым установкам и намеченным ориентирам, финансово-экономической и правовой устойчивости и стабильности ее положения среди конкурентов на рынке. Обеспечить выполнение перечисленных требований — задача управления организацией.

Процесс управления включает следующие основные стадии:

1) планирование — сбор, обработка информации и выработка управленческого решения;

2) организация и регулирование реализации управленческого решения;

3) учет — сбор, измерение, регистрация и обработка информации, касающейся выполнения управленческого решения;

4) анализ — разложение информации, полученной на стадии учета, на компоненты, их изучение и оценка для принятия следующих управленческих решений.

Каждая из перечисленных выше стадий чередуется со стадиями контроля. Затем следует новый цикл этого непрерывного в идеале процесса. Все циклы подчинены стратегии организации — генеральной программе действий и распределению приоритетов и ресурсов для достижения глобальных целей.

Контроль — это процесс, обеспечивающий достижение целей организации. Он необходим для обнаружения и разрешения возникающих проблем до того, как они станут слишком серьезными, и может также использоваться для стимулирования успешной деятельности.

Процесс контроля состоит из установки стандартов, измерения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

Контроль — это критически важная и сложная функция управления. Одна из важнейших его особенностей, которую следует учитывать в первую очередь, состоит в том, что контроль должен быть всеобъемлющим. Каждый руководитель, независимо от своего ранга, должен осуществлять контроль как неотъемлемую часть своих должностных обязанностей, даже если никто ему специально этого не поручал.

Контроль есть фундаментальнейший элемент процесса управления. Ни планирование, ни создание организационных структур, ни мотивацию нельзя рассматривать полностью в отрыве от контроля. Фактически все они являются неотъемлемыми частями общей системы контроля в данной организации. Это обстоятельство станет более понятным после того, как мы познакомимся с тремя основными видами контроля: предварительным, текущим и заключительным. По форме осуществления все эти виды контроля схожи, так как имеют одну и ту же цель: способствовать тому, чтобы фактически получаемые результаты были как можно ближе к требуемым. Различаются они только временем осуществления.

Предварительный контроль обычно реализуется в форме определенной политики, процедур и правил. Прежде всего он применяется по отношению к трудовым, материальным и финансовым ресурсам. Текущий контроль осуществляется, когда работа уже идет и обычно производится в виде контроля работы подчиненного его непосредственным начальником. Заключительный контроль осуществляется после того, как работа закончена или истекло отведенное для нее время.

Текущий и заключительный контроль основывается на обратных связях. Управляющие системы в организациях имеют разомкнутую обратную связь, так как руководящий работник, являющийся по отношению к системе внешним элементом, может вмешиваться в ее работу, изменяя и цели системы, и характер ее работы.

Процесс контроля. В процессе контроля есть три четко различимых этапа: выработка стандартов и критериев, сопоставление с ними реальных результатов и принятие необходимых корректирующих действий. На каждом этапе реализуется комплекс определенных мер.

Первый этап процесса контроля — это установка стандартов, т.е. конкретных, поддающихся измерению целей, имеющих временны́е границы. Для управления необходимы стандарты в форме показателей результативности объекта управления для всех его ключевых областей, которые определяются при планировании.

На втором этапе сравнением показателей функционирования с заданными стандартами определяется масштаб допустимых отклонений. В соответствии с принципом исключения только существенные отклонения от заданных стандартов должны вызывать срабатывание системы контроля, иначе она станет неэкономичной и неустойчивой.

Следующий этап — измерение результатов — обычно самый хлопотный и дорогостоящий. Сравнивая измеренные результаты с заданными стандартами, менеджер получает возможность определить, какие действия необходимо предпринимать. Такими действиями могут быть изменения некоторых внутренних переменных системы, корректировка стандартов или невмешательство в работу системы.

Поведенческие аспекты контроля. Люди являются неотъемлемым элементом контроля, как, впрочем, и всех других стадий управления. Поэтому при разработке процедуры контроля менеджер должен принимать во внимание поведение людей.

Конечно, то обстоятельство, что контроль оказывает сильное и непосредственное воздействие на поведение, не должно вызывать удивления. Менеджеры часто делают процесс контроля нарочито видимым, чтобы оказать воздействие на поведение сотрудников и заставить их направить свои усилия на достижение целей организации. К сожалению, хотя большинство менеджеров хорошо знают о том, что процесс контроля может быть использован для оказания положительного воздействия на поведение сотрудников, некоторые забывают о возможности контроля вызывать непреднамеренные срывы в поведении людей. Эти негативные явления часто являются побочными результатами наглядности действия системы контроля.

Контроль часто оказывает сильное влияние на поведение системы. Неудачно спроектированные системы контроля могут сделать поведение работников ориентированным на них, т.е. люди будут стремиться к удовлетворению требований контроля, а не к достижению поставленных целей. Такие воздействия могут также привести к выдаче неверной информации.

Проблем, возникающих вследствие воздействия системы контроля, можно избежать, задавая осмысленные, напряженные, но приемлемые его стандарты, устанавливая двустороннюю связь, избегая излишнего контроля, а также вознаграждая за достижение заданных его стандартов.

Характеристики эффективного контроля. Поведение людей, естественно, не единственный фактор, определяющий эффективность контроля. Для того чтобы была выполнена истинная задача контроля — обеспечить достижение целей организации, он должен обладать несколькими важными свойствами.

Контроль является эффективным, если он имеет стратегический характер, нацелен на достижение конкретных результатов, своевременен, гибок, прост и экономичен.

Когда организации осуществляют свой бизнес на зарубежных рынках, функция контроля приобретает дополнительную степень сложности. Контроль в международном масштабе является особенно трудным делом из-за большого числа различных областей деятельности и коммуникационных барьеров. Результативность контроля можно улучшить, если периодически проводить встречи ответственных руководителей организаций в нашей стране или за границей. Особенно важно не возлагать на иностранных управляющих ответственность за решение тех проблем, которые от них не зависят.

Основные принципы (кодекс) взаимоотношений. Руководитель в работе с людьми сталкивается с явлением отчуждения. Отчуждение — это такое состояние человека, когда окружающую действительность (социальные порядки, отношение к себе начальника, условия труда и вознаграждения) он воспринимает как глубоко несправедливую, чуждую и даже враждебную ему. Причинами отчуждения чаще всего являются следующие:

индивиду не принадлежат средства производства;

индивид отстранен от управленческого процесса, вынужден слепо исполнять чужие команды, которые не всегда приемлет и даже не всегда понимает;

несправедливая система распределения власти, материальных и духовных благ;

чрезмерно жесткий график и ритм работы, когда индивид не может отлучиться, не прибегая к унизительным просьбам;

узкая специализация труда (нет ощущения заслуженной гордости мастера-творца);

недоступность статусных привилегий для рядовых работников.

Некоторые принципы управления фирмой.

1. Главное в политике управления подчиненными — это поиск путей преодоления отчуждения, ибо индивид с высокой степенью отчужденности не способен к добросовестному труду.

2. Главной целью любого предпринимательства является собственное обогащение и повышение благосостояния сотрудников фирмы, следовательно, общества в целом.

3. Каждый работник должен быть четко и ясно проинформирован о целях и задачах фирмы, об организационной структуре управления, о его функциях, правах, ответственности, правилах внутреннего распорядка, механизмах выдвижения и реализации рационализаторских предложений, о системе стимулирования — вознаграждениях, санкциях.

4. Главный философский урок истории науки и практики управления: если хочешь выдержать конкуренцию и процветать, вкладывай средства не в фонды, а прежде всего в кадры, в руководящий и исполнительский персонал.

5. Не принимай индивида на работу без учета его совместимости с другими членами коллектива.

6. Повышая должностной статус работника, одновременно подумай о повышении его зарплаты до удовлетворительного уровня, иначе жди должностных нарушений.

7. Не увлекайся поисками новых, хитроумных организационных структур: наиболее надежной является линейная, где у каждого подчиненного только один непосредственный начальник.

8. Если структура системы управления отлажена, остерегайся прожектерских предложений о структурных реорганизациях: от них систему лихорадит.

9. После формулировки цели постарайся построить «дерево» функций, необходимых и достаточных для ее достижения. Это позволяет правильно распределить работу (задания) и создать продуктивный план деятельности фирмы.

10. Не жалей средств (в пределах возможного):

на повышение уровня квалификации кадров;

создание условий для совмещения профессий;

отлаживание механизма прогнозирования и целеполагания;

поддержание творческого потенциала сотрудников;

создание гибких графиков работы.

Все это необходимо для адаптационной гибкости фирмы и ее конкурентоспособности.

11. В должностных инструкциях руководителей (кроме главы фирмы) должны быть строго очерчены их полномочия по отношению к подчиненным, иначе трудно избежать превышения власти и волюнтаризма.

12. Не оставляй конфликты в коллективе на самотек. Знание их причин позволяет достаточно успешно бороться с ними.

13. Следи за профессиональным и социально-психологическим соответствием работника занимаемой им должности.

14. Если не обеспечишь талантливому специалисту служебную перспективу, он уйдет к твоему конкуренту.

15. Помни: возможности рационального управления ограничены по определению (от природы), поэтому не пытайся формализовать всю систему управления (правила, предписания) — это не улучшит работу, а приведет к бюрократизму.

16. Никогда не доверяй прогнозам на 100 %, ибо они имеют вероятностный характер — это их существенное свойство. Невозможно полностью избавиться от предпринимательского риска.

17. В выработке управленческого решения может принять участие коллегия или весь коллектив, но принять решение ты должен сам.

18. Чтобы эффективно стимулировать подчиненного, нужно знать уровень его притязаний.

19. Не существует достаточно эффективных форм внешнего контроля. Самая лучшая форма контроля — это самоконтроль работника, что возможно лишь тогда, когда цели и интересы фирмы превратились в его собственные.

20. Не пытайся найти рационально обоснованную норму расходов на маркетинг и рекламу — это невозможно.

21. Никогда не пользуйся преимуществами своего статуса: они вызывают отчуждение у подчиненных (отдельная стоянка для машины, особый зал в столовой и т.п.).

22. Одевайся так, чтобы не очень отличаться от подчиненных.

23. Будь заботлив и мягок в обращении с подчиненными, но никогда не либеральничай и не допускай фамильярности. Не бойся быть иногда суровым и жестким ради интересов дела; главное — не обидеть подчиненных несправедливостью.

24. Не делай тайн из своей личной жизни, иначе в коллективе возникнут нездоровое любопытство и сплетни.

25. Если твое решение оказалось ошибочным, признай ошибку и отмени его. Это только укрепит твой авторитет.

26. Не вникай в детали работы подчиненных, если они действуют в пределах твоих стратегических решений.

27. Очень внимательно следи за изменением рыночных требований, политической и социально-культурной ситуации, а также за действиями конкурентов, чтобы выдержать конкуренцию.

28. Принимай на работу таких людей, которые способны органически вписаться в общую культуру фирмы.

29. Не уделяй слишком много внимания специализированным знаниям кандидатов: эти знания быстро устаревают. Старайся подбирать таких людей, которые способны постоянно учиться.

30. Нового сотрудника нужно очень внимательно и осторожно ввести в организационную культуру фирмы — это поможет ему быстрее адаптироваться и начать эффективно работать.

31. Знания и навыки устаревают с изменением технологии. Внутрифирменное переобучение сотрудников обходится дорого, но все же это намного дешевле, чем набирать новых сотрудников.

32. Чтобы иметь постоянных клиентов, старайся создать позитивный имидж фирмы. Он должен формироваться благодаря высокому качеству ее услуг, полезной общественной деятельности, соответствующему виду офиса, благоприятной внешности ее работников.

33. Особое внимание необходимо уделять фирменному знаку, эмблемам, этикеткам и т.п. От этого тоже во многом зависит формирование положительного впечатления от фирмы.

34. Хорошая репутация в деловом мире создается также добросовестным исполнением долга сотрудниками фирмы, их пунктуальностью, обязательностью во взаимоотношениях с контрагентами (заказчиками, поставщиками и др.), а также высоким уровнем их конкурентоспособности.

35. Соблюдение этики трудовых взаимоотношений в коллективе способствует дальнейшему процветанию фирмы.

Глава 3 ЭВОЛЮЦИЯ И ДОСТИЖЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ

3.1. ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ НАУКИ УПРАВЛЕНИЯ

Управление в первобытнообщинную эпоху. Вполне очевидно, что эволюция теории и практики управления тесно связана с развитием промышленности и науки вообще. Эти процессы являются сопутствующими и тесно переплетены друг с другом.

Давая характеристику окружающего мира, можно выделить три основных компонента: неживую природу, живую природу и человеческое общество. Такое деление позволяет провести классификацию процессов управления: управление в неживой природе (в технических системах); в живой природе (в биологических системах, организмах); в человеческом обществе (социальных системах).

Управление техническими системами, т.е. производственно-техническими процессами, как правило, называют управлением средствами труда. Эта область управления является предметом изучения технических наук.

Управление процессами, протекающими в *живой природе*, изучается естественными науками.

Управление как воздействие на деятельность людей, объединенных в группы, коллективы, с их различными интересами представляет собой управление людьми. Эта наиболее сложная область управления социальными системами является предметом изучения социальных (общественных) наук.

Без управления ни одна организация, ни одно предприятие не может добиться успеха. Однако управление как вид деятельности и как наука в таком виде, в котором мы имеем его в настоящее время, появилось не сразу.

Практика управления стара как мир. Но сегодня никто с достаточной степенью достоверности не скажет, когда возникли первые элементы управления. По-видимому, оно потребовалось, когда люди стали жить и охотиться группами. Значительно позднее К. Маркс укажет на то, что всякий непосредственно общественный труд, осуществляемый в сравнительно крупном масштабе, нуждается в большей или меньшей степени в управлении, которое устанавливает согласованность между индивидуальными работами и выполняет общие функции.

И как только люди заселили Землю и стали жить племенами, появилась потребность в управлении. Очевидно, что для поддержания порядка в сообществе первой сформировалась потребность в политическом управлении. Совместный труд (охота, рыболовство, приготовление и распределение пищи, устройство жилищ, изготовление одежды, орудий труда и оружия), защита от врагов и диких зверей стимулировали зарождение экономического и военного управления. Грозные, необъяснимые природные явления, удивительное совершенство и красота окружающего мира пробудили мистико-религиозные, нравственные и эстетические потребности людей. Пройдут века, но управление в общественной жизни человека не потеряет своей актуальности.

На первом этапе, когда группы людей были невелики, управление во всех сферах осуществлялось одним человеком — вождем. В дальнейшем, по мере разрастания групп и усложнения выполняемых ими функций, появилась необходимость разделения труда и дифференциации функций. На это потребовались века.

Законы и методы управления производством и обществом известны человечеству еще с древних времен. Обнаружены документы (одни из древнейших памятников письменности!) шумерской цивилизации, существовавшей более 5 тыс. лет назад, из которых видно, что древние «менеджеры» прекрасно понимали важность таких элементов административного управления, как инвентаризация, регистрация фактов, организационная отчетность и контроль.

Грандиозные сооружения Древнего Египта вызывают и сейчас изумление не только масштабностью, размахом строительных работ, но и организационным талантом древних строителей: ведь руководить строительным коллективом в 100 тыс. рабочих на протяжении десятков лет и сейчас, при современной технике и достижениях управленческой мысли — сложнейшая задача для специалиста в области менеджмента! Египтяне широко применяли планирование и контроль выполнения производственных программ.

А сооружение легендарного Иерусалимского храма, в ходе которого его создатель Хирам, предвосхищая метод делегирования полномочий, ввел децентрализацию в организации управления, разделив строителей храма на учеников, подмастерьев и мастеров! Известно, что при строительстве этого храма в начале первого тысячелетия до нашей эры применялся вахтовый метод, столь распространенный сегодня при освоении нефтяных и газовых месторождений: каждый месяц менялся состав строителей, 80 тыс. каменщиков, 70 тыс. подсобных рабочих, труд которых контролировали 3 тыс. надсмотрщиков, отпускали домой на два месяца. Такой метод организации труда обеспечивал быстрые темпы строительства.

В 1901 г. при археологических раскопках г. Сузы был найден кодекс законов царя Вавилона Хаммурапи, жившего около 4 тыс. лет назад. Кодекс четко устанавливал ответственность за порученную работу, определял уровень минимальной заработной платы и необходимость документальной отчетности.

Внедрение новых технологий и методов управления в древние времена шло не только путем обмена или заимствования идей, но и с помощью силы. Монголы и скифы, завоевав Вавилон, Египет, Шумерское царство, не только захватывали ценности и рабов, но и заимствовали достижения передовой научной мысли порабощенных стран: письменность, идею колеса, принципы создания ирригационных систем, плуг, гончарное искусство и т.д.

Новые управленческие и технологические идеи распространялись и с помощью торговли. Велика роль знаменитого «шелкового пути» через страны Азии, путешествий финикийцев и известных первопроходцев. Марко Поло, например, вывез из Китая идею использования бумажных денег взамен золотых и серебряных монет; торговыми путями попали в Европу магнитный компас, телега, игральные карты, принципы банковской системы. В Англии ткацкое дело появилось в результате двухлетнего шпионажа на ткацких фабриках Италии. Любопытна история появления огнестрельного оружия в Японии: в 1543 г. португальские моряки пристали к берегам Японии и обменяли несколько ружей на еду и воду. Через 30 лет европейцев встретил 20-тысячный вооруженный японский отряд — их ружья были точной копией португальского оригинала. Японцы переняли у китайцев не только одежду, иероглифическое письмо, виды спорта, но и философию и методы административного управления.

Древнегреческие мыслители и их вклад в искусство управления. Неоценим вклад мыслителей Древней Греции и Древнего Рима в управление социумом, особенно в искусство управления.

Немногие дошедшие до нашего времени источники свидетельствуют о довольно широком понимании египтянами проблем управления государством и, в частности, сущности власти, значения стиля и методов руководства. В древнем памятнике письменности Египта книге «Поучение Птаххотепа», датируемой 2000—1555 гг. до н.э., содержатся советы и рекомендации, не потерявшие своей актуальности и в настоящее время. Великий знаток искусства управления Птаххотеп советует: «Если ты начальник, будь спокоен, когда слушаешь ты слова просителя; не отталкивай его прежде, чем он облегчит душу от того, что хотел сказать тебе. Человек, пораженный несчастьем, хочет излить свою душу даже больше, чем добиться благоприятного решения своего вопроса». *Умение слушать — важный прием искусства управления.*

Древние греки уделяли особое внимание организации и управлению производственными процессами, заботились о четкой специализации рабочих. В своих выступлениях Платон говорил о том, что человек не может одинаково хорошо работать и по камню, и по железу, и по дереву. Каменщик не должен затачивать сам свой инструмент. Управление он считал наукой об общем питании людей, которая должна базироваться на всеобщих разумных законах. В управлении обществом главная роль должна принадлежать политикам (царям), осуществляющим надзор за человеческим стадом. При этом он выделил два вида надзора: титанический, основанный на силе, и политический, мягкий. Каждый член общества выполняет свои определенные функции, а правитель сплетает их в гармоническое целое.

У Сократа дается понятие об управлении как особой сфере человеческой деятельности. Он говорил о том, что главное в управлении — поставить нужного человека на нужное место и добиться выполнения поставленных перед ним задач. К настоящему времени этот постулат сохраняется. В американском учебнике «Основы менеджмента» указано: «Без людей нет организации. Без нужных людей ни одна организация не сможет достичь своих целей и выжить» [14, с. 556].

Великий афинский философ Сократ остался в памяти нашей цивилизации как непревзойденный мастер искусства диалога (его именем назван один из методов искусства управления). Несокрушимая логика и большое ораторское искусство позволяли Сократу доискиваться истины путем раскрытия противоречий в рассуждениях оппонента и убеждать его в своей правоте. Другой великий мыслитель-историк, также гражданин Афин и практически современник Сократа, Ксенофонт утвердил управление людьми как особый вид искусства.

Если в Древней Греции успешно развивались демократические методы управления, давшие в итоге человечеству высокие образцы культуры и философии, то в другом небольшом древнегреческом государстве — Спарте культивировались тоталитарные методы управления, основанные на жесткой дисциплине и полном подчинении приказам. Этот суровый военно-полицейский режим с культом аскетизма и равенства, доведенный до абсурда, привел к экономическому застою и деградации культуры. История цивилизации дает много примеров различных стилей управления, но человечество быстро забывает их уроки.

Победное шествие легионов Римской империи было результатом четкой структуры управления армией, где в каждой центурии, когорте и легионе действовала железная дисциплина, были намечены ясные цели и методы решения конкретных задач.

Роль христианства в создании структуры управления. Четкая и простая структура римской католической церкви, созданная основателями христианства, обеспечила ее успешное функционирование без особых изменений до наших дней.

Линейная структура управления государством получила выражение в системе управления Римской империей. Ее основной проблемой был сбор налогов со всех ее частей, значительно удаленных друг от друга. Прямое правление из Рима осуществить было крайне трудно. Поэтому в 284 г. н.э. император Диоклетиан разделил империю на 101 провинцию, все они сводились в 12 диоцезов, а те, в свою очередь, в четыре географических региона. Диоклетиан и три его помощника возглавляли эти регионы. Помощники имели определенную власть и права в решении гражданских дел, но военная власть была строго централизована. Изменение структуры управления позволило укрепить могущество Римской империи.

Насколько далеко продвинулась в Древнем Риме управленческая мысль, можно показать на примере применявшейся там системы управления фермой. Например, Катон Старший (234—149 гг. до н.э.) писал о необходимости планирования работ на ферме на целый год вперед. *Он говорил об обязательном контроле за проделанной работой, о необходимости сравнения программы и результатов, о выяснении причин невыполнения плана, о рациональной организации работ.*

Интересны идеи в области управления, выдвинутые на Древнем Востоке. Из древнеиндийского трактата «Артхамастра», опубликованного в IV—III вв. до н.э., видно, что получили развитие такие науки, как философия, учение о хозяйстве и учение о государственном управлении. На санскрите искусство управления называется «дан-данити», в буквальном переводе «руководство по владению палкой» (на санскрите палка — данда).

Для древних организаций характерно:

относительно небольшое количество руководителей, практически отсутствие руководителей среднего звена;

управленческая работа зачастую не выделялась и не отделялась от неуправленческой деятельности;

посты в руководстве организацией занимали чаще всего по праву рождения или силой.

В древности крупных организаций было немного.

Различия между старыми системами управления и современными изложены в *табл.* 3.1.

Во все века люди прекрасно понимали практическую выгоду разумного хозяйствования, но, странный факт, до XX в. лишь немногие мыслители задумывались о методах и средствах управления.

Таблица 3.1

Старая организация	*Современная организация*
Малое число крупных организаций, отсутствие гигантских организаций	Большое число чрезвычайно мощных, крупных организаций как коммерческих, так и некоммерческих
Относительно небольшое число руководителей, практически отсутствие руководителей среднего звена	Большое число руководителей, в том числе руководителей среднего звена
Отсутствие деления на управленческую работу и неуправленческую деятельность	Четко ограничены управленческие группы, управленческая работа отделяется от неуправленческой деятельности
Занятие руководящих постов в организации чаще всего по праву рождения или путем захвата силой	Занятие руководящих постов в организации чаще всего по праву компетентности с соблюдением законности
Малое число людей, способных принимать важные для организации решения	Большое число людей, способных принимать важные для организации решения
Акцент на приказ и интуицию	Акцент на коллективную работу

Вместе с тем следует отметить, что в древности иные организации имели формальные структуры управления с четко выделенными уровнями управления. Руководители этих организаций затрачивали определенное количество усилий для координации их деятельности. Организации налаживали связи с другими организациями, что способствовало достижению ими определенного успеха.

В практике управления существуют примеры организаций, возникших в глубокой древности и успешно функционирующих и в настоящее время благодаря созданию рациональной структуры управления. К их числу относится Римско-католическая церковь, имеющая наиболее простую структуру управления: папа, кардинал, архиепископ, епископ и приходский священник. Современные военные организации также имеют структуру, похожую на структуру управления Римско-католической церкви. Эффективные структуры управления позволяют этим организациям успешно развиваться и процветать, тогда как многие современные организации со слабыми структурами управления приходят в упадок или даже прекращают свое существование.

Теория управления в древнем мире была развита слабо. В основном управление осуществлялось на практике большей частью методом проб и ошибок. Производился также обмен опытом и идеями среди правителей, церковных деятелей, военачальников.

Заметный вклад в развитие проблем управления государством и правовых учений внес итальянский государственный и политический деятель Никколо Макиавелли. В своих трудах он касался вопросов

изучения стиля работы руководителя, организации его труда, взаимоотношений руководителей и подчиненных [17].

В эпоху Петра I в России сложились исключительные условия для укрепления централизованного государства. Проводимые им реформы были направлены на достижение «общего блага». Власть государя трактовалась как неограниченная и стоящая выше закона. В «Артикуле воинском» сказано: «Государь никому на свете о своих делах ответу дать не должен, но силу и власть имеет свои государства и земли... по своей воле и благомнению управлять» [18, с. 207]. Реформы Петра касались и государственного управления.

К сожалению, эволюция управленческой мысли в России этого периода изучена недостаточно. Известен опыт управления заводами Сибири и Урала. В книге начальника главных заводов Сибири и Урала В.И. Геннина [19] затрагиваются вопросы, которые не потеряли актуальности и в настоящее время: перспективное планирование, учет и отчетность, стиль руководства и качества руководителя и др. Генниным описан образ руководителя, в котором главное место занимают его организаторские способности и личные качества: честность, трудолюбие, здравый смысл, трезвый расчет, заботливость. Перечисленные качества важны и для современного руководителя.

В условиях феодального и капиталистического обществ потребность в изучении проблем управления была ограничена. Основное внимание уделялось решению проблем управления государством.

Основой существования феодального общества было ведение натурального хозяйства. Рабы и крепостные крестьяне находились в полной личной зависимости от воли и власти хозяина, что не стимулировало роста производительности труда.

Однако структуры управления и организационные основы древности существенно отличаются от современных.

Переворот в производственных отношениях связан с промышленной революцией, начавшейся в середине XVIII в. Первая половина XIX в. характеризуется зарождением капитализма сначала в Англии, а затем в США и Европе. В 80-е годы XIX в. промышленная революция охватила Северную Америку, начался беспрецедентный экономический «бум». Произошел переход от сравнительно небольших ремесленных мастерских к крупному машинному производству, в котором было занято большое число неквалифицированных и полуквалифицированных рабочих.

С промышленной революцией связано выделение трех уровней управления: верхнего, среднего и нижнего. На производстве появился мастер, который вскоре стал ненавистен рабочим. *В управленческой практике того времени широко процветают авторитарный*

стиль руководства, бесчеловечная эксплуатация рабочих и неограниченный произвол по отношению к подчиненным. Власть мастера над рабочими была по существу неограниченной — от определения производственных заданий до приема, перемещения и увольнения работников. Мастер устанавливал продолжительность рабочего дня и норму выработки, контролировал все действия рабочих, штрафовал их и наказывал. Особенно в первый период развития фабричного производства управление характеризуется жесткой дисциплиной и построением организаций по военному типу. Задача индустриального управления состояла в том, чтобы добиться высокой отдачи труда рабочих.

Вместе с тем следует отметить, что управленческая мысль развивалась параллельно с такими науками, как математика, конкретные экономические науки, социология, социальная психология, политическая экономия, теория государства, кибернетика, системный анализ и др. Эти науки оказали заметное влияние на развитие науки управления. Поэтому задачей истории менеджмента является не только выявить основные направления развития управления, но и показать степень влияния смежных наук на различных этапах формирования и развития науки управления.

Роль классической буржуазной политической экономии в становлении управления как науки. Большой вклад в ее формирование внесли английские политэкономы Уильям Петти, Адам Смит и Давид Рикардо. Заметное влияние на формирование политэкономии как науки оказали труды Пьера Буагильбера — основателя классической французской политэкономии, Франсуа Кенэ — основоположника школы физиократов и создателя знаменитых «экономических таблиц» воспроизводства, Анн Роберта Жака Тюрго — английского королевского министра финансов, внесшего существенный вклад в развитие теории физиократов.

Нельзя не отметить огромного вклада английского социалиста-утописта Роберта Оуэна в развитие управленческой мысли и практики управления. Ранее других он заметил и оценил роль человеческого фактора в производстве, к необходимости учета которого другие исследователи пришли только через 100 лет. Р. Оуэн организовал на фабрике питание рабочих, сократил продолжительность рабочего дня, ограничил применение детского труда, благоустроил улицы фабричного поселка, открыл новую школу. Добившись успеха в улучшении условий труда и быта коллектива на своей фабрике, он предпринял попытку распространить свой эксперимент на всю Англию, но это окончилось неудачей. Не принесла успеха и его попытка основать в 1821 г. коммуну «Новая Гармония» в США. Через три года он разорился.

На формирование теории управления в социалистическом обществе большое влияние оказали труды К. Маркса и Ф. Энгельса. Не занимаясь исследованиями природы и сущности управления, они внесли свой вклад в формирование этой науки с помощью созданных ими методов исследования. В работе «Нищета философии» К. Маркс отмечал, что для различных форм организации общества характерны «различные формы разделения труда». Разделение труда внутри мастерской было развито очень слабо. В первом томе «Капитала» К. Маркс выводит необходимость разделения труда из развития кооперации, утверждая, что с развитием кооперации многих наемных рабочих командование капитала становится необходимым для выполнения процесса труда, действительным условием производства, и команду капиталиста на поле производства уподобляет команде генерала на поле сражения.

Однако капиталист часто не в состоянии самостоятельно управлять своей фабрикой. Кроме того, в этом нет и необходимости, так как труд по надзору, совершенно отделенный от собственности на капитал, всегда предлагается в избытке. Поэтому сделалось необязательным, чтобы этот труд по надзору выполнялся капиталистом.

Решающее значение передовых технологий и новых принципов управления в развитии общества легко доказать, рассмотрев эволюцию человечества с позиций искусства управления государствами и умелого использования их стратегического интеллектуального, военного и хозяйственного потенциала.

В IV в. до н.э. Рим был маленьким, захолустным городком, который постоянно подвергался набегам галлов. Всего через один век Рим подчинил себе всю Италию и стал самым сильным государством Древнего мира.

Крошечная Голландия, основная часть территории которой с трудом отвоевывалась у моря для введения в сельскохозяйственный оборот, в XVIII в. была самой богатой и могущественной державой мира. Она лидировала во всех сферах торговли, имела развитое производство шерстяных тканей и полотна, судостроение, мощный военный и торговый флот, активно участвовала в международных банковских, страховых и транспортных операциях.

В XIX в. вне конкуренции была Англия. Это страна первой промышленной революции, там добывалось две трети угля, производилась половина металла и холста от всего мирового производства, применялись самые передовые промышленные технологии. Доходы на душу населения были в два раза выше, чем в Германии, и на треть выше, чем во Франции. К 1870 г. торговый оборот страны в

три раза превышал американский и был больше, чем у Франции, Германии и Италии вместе взятых.

Чем еще можно объяснить «пассионарные взрывы» в этих странах, кроме талантливого использования передового для своей эпохи комплекса методов управления государством и общественным производством?

3.2. СОВРЕМЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Становление теории управления. До начала XX в. целостной теории управления не существовало, работа инженера, администратора была скорее искусством, основанным на интуиции. Однако бурное развитие новых технологий, невиданные ранее масштабы производства со всей остротой поставили вопрос о формировании научных методов управления. Требовалась не абстрактная наука, а теория, нацеленная на решение конкретных проблем, на разработку практических рекомендаций. И неслучайно, что основы теории управления производством были заложены людьми, знающими досконально технологию промышленных предприятий и особенности взаимоотношений между рабочими и руководителями.

Э. Уитни на своей хлопчатобумажной фабрике в США первым применил сборочный конвейер, внедрил идею взаимозаменяемых деталей и методы контроля качества.

Американский предприниматель Ч. Бэббидж, стремясь к повышению производительности труда, фактически осуществил специализацию рабочих; он изучал кинематику технологических операций, влияние цвета стен и оборудования на эффективность трудового процесса.

Эволюцию мысли о процессе управления можно проследить по данным, приведенным в табл. 3.2.

Учение Ф.У. Тейлора. Научные основы управления производством были заложены в 1911 г., когда американский инженер Фредерик Уинслоу Тейлор опубликовал книгу «Принципы научного управления». Тейлор был яркой и разносторонней личностью. Круг его жизненных интересов, целеустремленность, верность долгу, независимость суждений и непоколебимость жизненных принципов вызывают уважение и искреннюю симпатию. Ф.У. Тейлор родился в городе Джерментауне, штат Пенсильвания (США). Среднее образование получил в Европе, там же изучал право, заочно окончил технологический институт и в 1878 г. получил диплом инженера-механика, прошел путь от рядового механика до главного инженера сталелитейной компании, стал чемпионом США по теннису, автором более 100 патентов, специалистом по выращиванию роз и пропагандистом гольфа. Но главный труд его жизни — научная организация

Таблица 3.2

Вклад в развитие науки	Выдающиеся представители	Внешняя среда
Классическая школа		
Научное управление; система контроля; хронометраж; изучение движений; административная теория; функция управления	Тейлор, Гантт, Гилбреты, Черг, Файоль, Эмерсон, Форд, Муни и Рейли, Девис, Урвик, Гьюлик	Рост размеров организации; рост рынка товаров и услуг; Первая мировая война; депрессия; постиндустриальная революция; Октябрьская социалистическая революция в России; снижение роли собственника в управлении; рост влияния профессиональных менеджеров
Поведенческая школа		
Партисипативный подход; прикладная мотивация; профессиональные менеджеры; хоторнские исследования; управление в целом	Ротлисбергер, Барнард, Мэйо, Дракер, Макгрегор, Ликерт	Вторая мировая война; создание социалистического лагеря, Совета экономической взаимопомощи (СЭВ); рост профсоюзов; потребность в подготовленных менеджерах
Школа управленческой науки		
Исследование операций; моделирование; теория игр; теория решений; математические модели	Чергмен, Марг и Саймон, Форрестер, Райфа	Рост размеров корпораций; создание конгломератов; «холодная война»; спад производства; усиление военно-промышленного комплекса (ВПК)
Ситуационный подход в управлении		
Динамичное окружение; органико-механическая теория; матричные разработки; социальная ответственность; организационные изменения; информационная система	Сталкер, Буффорт, Томпсон, Лоренц и Лорш	Расширяющаяся экономика; космическое соперничество; высокотехнологичные продукты; война во Вьетнаме; борьба за гражданские права; рост числа профессий, требующих высокой квалификации

труда и управления; на его надгробии заслуженно начертано: «Отец научного управления».

Основные теоретические положения концепции Тейлора изложены в его работах: «Сдельная система» (1895 г.), «Управление фабрикой» (1903 г.), «Принципы научного управления» (1911 г.), «Показания перед специальной комиссией Конгресса» (1912 г.). Труды Тейлора являются обобщением его собственного практического опыта. В 1885 г. Тейлор становится членом Американского общества инженеров-механиков, которое сыграло большую роль в организации движения за научные методы управления производством в США.

Работая на заводе, Тейлор начал проводить первые эксперименты в области скоростных методов металлообработки, которые впоследствии принесли ему славу. Получив назначение на должность главного инженера, Тейлор приступил к внедрению скоростных методов в производство, но столкнулся с проблемой противодействия со стороны рабочих. Стремясь сломить это сопротивление, он применял традиционные для того времени методы принуждения, вплоть до увольнения или понижения уровня оплаты труда, найма новых рабочих взамен уволенных и т.д. Некоторые рабочие, боясь наказаний, увеличивали интенсивность труда, что вызывало недовольство остальных. На рабочих оказывалось такое давление, что они вынуждены были или снижать нормы выработки, или уходить с завода. Угрожали и самому Тейлору. Видимо, это противостояние рабочих и администрации явилось в числе других одной из причин задуматься над необходимостью перестройки системы управления таким образом, чтобы интересы рабочих и администрации были не столь противоречивыми.

В то время, когда Тейлор начал заниматься вопросами управления, им не уделялось должного внимания. Часто под управлением понимался сам процесс производства продукции. Люди, возглавляющие предприятия, не имели достаточных управленческих навыков и в работе опирались главным образом на свой опыт, осуществляя руководство методом проб и ошибок. Еще не сформировалась мысль о необходимости специальной подготовки управленческих работников, хотя уже было видно, что применяемые способы управления не приносят желаемых результатов.

До Тейлора считалось наиболее важным найти хорошего управляющего мастерской, фабрикой, заводом, а не создавать научную систему управления предприятием. *Тейлор поставил цель — создать систему научной организации труда, базирующуюся на экспериментальных данных и анализе процессов физического труда и его организации.*

Метод исследования Тейлора, заключался в *расчленении процесса физического труда и его организации на составные части и последующем анализе этих частей.* В частности, Тейлор разделил процесс организации на следующие элементы: установление цели деятельности предприятия в целом и каждого работника в отдельности; выбор средств деятельности и их применение на основе заранее составленного плана; контроль за результатами деятельности.

Целью научной организации труда на предприятии является осуществление производства с наименьшей затратой ресурсов (трудовых, материальных и денежных) при достижении максимальных результатов. Путь достижения этой цели — рационализация всех элементов

производства: затрат живого труда рабочих, использование средств труда (оборудования, машин, агрегатов, производственных площадей) и расходов предметов труда (сырья, материалов, топлива, энергии).

Главное внимание Тейлор уделял повышению производительности труда, так как считал, что оно принесет изобилие как хозяевам, так и рабочим. В падении производительности труда виноваты неэффективные системы управления.

Основным положением концепции Тейлора является необходимость установления рабочему научно обоснованного дневного задания и методов его выполнения. Тейлор считал, что управляющие не знают потенциальных возможностей рабочего.

Тейлор внимательно изучал простейшие трудовые процессы: работу землекопов, погрузку металла в вагоны, кладку кирпича — и пришел к выводу, что «научное управление не что иное, как некое средство, экономящее труд», что необходимо научное исследование каждого отдельного элемента производственного процесса и что особое внимание следует уделить подбору рабочих на основе научно разработанных критериев, их тренировке и обучению. Каждому рабочему следует поручать наиболее сложную работу из тех, которые он может выполнить в соответствии с его умением и физическими данными. Важно, чтобы его выработка достигла уровня лучшего рабочего того же разряда.

Деньги могут быть решающим фактором воздействия на трудовое поведение большинства рабочих, и самым квалифицированным из них следует выплачивать надбавку от 30 до 100 % по сравнению со средним заработком. «Награда, — говорил он, — для того чтобы она оказывала надлежащий эффект, должна следовать очень быстро за выполнением самой работы» («Как и при дрессировке зверей», — отвечали ему оппоненты).

Тейлор впервые применил хронометраж для определения временны́х характеристик отдельных трудовых операций, нормы выработки и уделял большое внимание сотрудничеству между администрацией и рабочими. Фундаментальное здание научного управления Тейлор построил на четырех основах: нормировании (любой трудовой процесс можно и необходимо пооперационно измерить и расценить), сроках выполнения задания (вознаграждение следует выплачивать, если работа выполнена в четко определенный срок), изучении умственных и физиологических возможностей исполнителей, их отборе и обучении и, наконец, на справедливом вознаграждении за конечный результат, достигнутый исполнителем.

Однако теория и практика научного менеджмента встретила решительное сопротивление со стороны многих ученых и производст-

венников. Критика «тейлоризма» не затихала многие десятилетия, особенно среди идеологов социалистической системы управления, увидевших в ней (и не без оснований) новое средство усиления эксплуатации трудящихся. Американская федерация труда считала даже, что «тейлоризм» — «дьявольский замысел низвести людей до положения машины». Предприниматели и ученые многих стран обвиняли Тейлора в низведении рабочего до уровня иррационального существа, поступки которого объясняются в основном инстинктами, способного целенаправленно действовать лишь под влиянием элементарных, в первую очередь материальных, стимулов, поскольку его интересы якобы замыкаются на физиологическом уровне.

В основе концепции Тейлора лежало разделение труда на две составляющие: труд исполнительский и труд распорядительский. «Очевидно, — писал Тейлор, — что человек одного типа должен сначала составить план работы, а человек совершенно другого типа должен выполнить ее» [20, с. 28].

Важным вкладом Тейлора было признание того, что работа по управлению — это определенная специальность. Этот подход резко отличался от ранее существовавшей практики управления, когда рабочие были вынуждены, наряду со своей непосредственной работой, разрешать многие вопросы, относящиеся к административно-хозяйственной и административно-производственной сферам деятельности.

Таким образом, можно выделить следующие основные положения (принципы) концепции Тейлора:

- замена эмпирических приемов научным исследованием элементов работы;
- разработка оптимальных методов осуществления работы на базе научного изучения затрат времени, усилий, движений и т.п. Измерение рабочего времени с помощью «единиц времени»;
- специализация функций как в производстве, так и в управлении. Каждый рабочий и каждый управленческий работник должен знать, за какую функцию он несет ответственность;
- подбор, обучение и расстановка рабочих на те рабочие места, где они могут принести наибольшую пользу;
- планирование и подготовка работы;
- разработка точных инструкций каждому работнику, в которых дается описание оптимальных методов выполнения каждой работы;
- оплата по результатам труда. Дополнительная оплата за перевыполнение норм (урока). Личная заинтересованность является движущим стимулом для большинства людей;

- отделение административной работы от производственной. Менеджеры осуществляют функцию планирования, а рабочие — функцию исполнения. Использование вместо линейных мастеров функциональных, осуществляющих руководство рабочими;
- сотрудничество между администрацией и рабочими в практическом внедрении научно разработанной системы и методов организации труда.

Ф.У. Тейлором были обнаружены недостатки линейного принципа управления, преодоление которых он видел в переходе к более прогрессивному функциональному принципу. Особенно большое значение он уделял функциональному разделению труда. Так, он считал необходимым введение вместо одного мастера восьми, каждый из которых должен был нести ответственность за определенную работу (функцию управления), например за подготовку производства, ремонт и обслуживание оборудования и т.д. Однако этот подход не получил практического воплощения. Впоследствии стал широко пропагандироваться «принцип единства распорядительства», согласно которому каждый работник должен получать указания от одного руководителя (мастера).

Основной задачей предложенной им системы Тейлор считал сближение интересов всего персонала предприятия. По его мнению, не только администрация, но и рабочие заинтересованы в достижении целей предприятия путем тесного сотрудничества. Повышая производительность труда, рабочие увеличивают выработку производимой продукции и, следовательно, заработную плату. Улучшаются условия жизни рабочих. А это в конечном счете приведет к возрастанию благосостояния всей страны. Он отмечал: «Принципы научного менеджмента сохраняют силу, если удовлетворяют каждую из сторон, — и нет научного управления там, где обе стороны не чувствуют себя удовлетворенными [21].

Концепция научного управления Тейлора была принята в штыки не только рабочими, но и многими предпринимателями, которые считали недопустимым какое-либо вмешательство в сферу их управленческой деятельности. Распространялись слухи о возможности замены управляющих чудодейственной «научной техникой». Однако все эти опасения оказались напрасными. На практике система Тейлора способствовала укреплению иерархической структуры производства и усилению контроля за деятельностью рабочих, труд которых был жестко регламентирован в соответствии с «законами науки».

Ф.У. Тейлор был промышленным инженером, поэтому он смотрел на рабочего как на средство повышения производительности труда, основанное на наилучшем использовании технических средств (ма-

шин, оборудования, агрегатов). Это возможно, если технические средства будут наиболее полно отвечать функциональным возможностям рабочего. Требуемого соответствия можно достичь двумя путями: либо технические средства приспособить к возможностям рабочего, либо наоборот — подбирать рабочего к созданной машине. Тейлор считал наиболее правильным второй путь.

Принципы «научного управления» Тейлора нашли широкое применение не только в промышленности, но и во всех сферах человеческой деятельности. Во времена Тейлора рабочие не имели достаточного образования, поэтому его разработки способствовали обучению рабочих и повышению их квалификации. Кроме того, принципы организации труда Тейлора были положены в основу организации массово-поточного производства, создания конвейеров.

3.3. РАЗВИТИЕ ИДЕЙ ТЕЙЛОРА В ТРУДАХ ЕГО ПОСЛЕДОВАТЕЛЕЙ

Г. Гантт — последователь Ф.У. Тейлора. Идеи Тейлора были развиты его последователями, среди которых в первую очередь следует назвать Генри Гантта, наиболее близкого ему ученика.

Особое внимание в своих исследованиях Гантт уделял вопросам стимулирования труда, производственного планирования. Он внес значительней вклад в разработку теории лидерства. Им была создана методика премиальной системы, составлены карты-схемы для удобства планирования, получившие название Гантт-схем.

Наиболее известны следующие работы Гантта: «Труд, заработная плата и доход» (1910 г.), «Промышленное руководство» (1916 г.), «Организация труда» (1919 г.).

Вслед за Тейлором Гантт считал, что до каждого рабочего необходимо довести конкретное производственное задание. Кроме того, рабочий должен знать, что в случае его своевременного и качественного исполнения он получит премиальное вознаграждение. Помимо этого, рабочий премируется за перевыполнение норм выработки. Первая премиальная система была разработана им в 1901 г. Рабочему, выполнившему дневное задание, выплачивалась премия в 50 центов. При условии выполнения всеми рабочими заданий мастер тоже получал дополнительную премию. Внедрение этой системы на ряде предприятий позволило повысить вдвое производительность труда рабочих.

Особенность премиальной системы оплаты труда заключалась в сохранении минимального заработка независимо от степени недовыполнения нормы.

Ганттом был предложен график («график Гантта»), по которому каждый рабочий мог проследить за результатами своего труда и размером заработка за час, день, неделю. График Гантта является предшественником сетевого графика, для расчета которого в настоящее время широко используются ЭВМ. Для обучения рабочих новым приемам разрабатывались специальные схемы выполнения операций.

Гантт рассматривал человеческий фактор в качестве основного двигателя повышения эффективности производства. Но в то же время он считал, что производство не следует рассматривать только как источник существования рабочего. Рабочий должен получать удовлетворение от выполняемой им работы. Он писал: «Все, что мы предпринимаем, должно находиться в согласии с человеческой природой. Мы не можем понукать людьми; мы обязаны направлять их развитие» [22, с. 124].

Гантт считал, что время принуждения рабочих к труду ушло в прошлое. *Основное внимание необходимо уделять обучению рабочих новым навыкам с целью сокращения непроизводительных затрат времени.* Повышая свою квалификацию, рабочие сознательно и лучше выполняют порученные им задания. Они начинают осознавать ответственность за работу. Все это сопровождается улучшением их физической формы и внешнего вида. Эти мысли нашли отражение в статье «Обучение рабочих навыкам промышленного труда и сотрудничества» (1908 г.), в которой Гантт отмечал, что управляющие, освоившие прогрессивные методы научного управления, не испытывают желания возвращаться к прежним методам. Использование навыков индустриального труда способствует налаживанию сотрудничества (кооперации) между рабочими и управляющими.

Социальная ответственность бизнеса по Гантту. Свои мысли относительно социальной ответственности бизнеса Гантт изложил в работе «Организация труда». Основное содержание проблемы заключается в следующем: общество испытывает потребность в товарах и услугах, предоставляемых различными предприятиями. Для бизнесменов основное значение имеет прибыль, а не обеспечение общества товарами и услугами. Вместе с тем общество считает, что если предприятие не дает ему необходимых товаров и услуг, то оно не имеет права на существование. На основе этих рассуждений Гантт сделал вывод о том, что «система бизнеса должна воспринять социальную ответственность и посвятить себя прежде всего служению обществу; в противном случае общество в конечном счете предпримет попытку сокрушить ее, чтобы свободно действовать в соответствии со своими собственными интересами» [23, с. 158].

Г. Гантт мечтал о «демократии на производстве», считая, что «из всех проблем менеджмента наиболее важной является проблема человеческого фактора».

Исследования Ф. и Л. Гилбретов. Среди последователей Ф.У. Тейлора особенно выделяются Френк Гилбрет и его супруга Лилиан Гилбрет. Они занимались вопросами рационализации труда рабочих, изучением физических движений в производственном процессе и исследованием возможностей увеличения выпуска продукции за счет роста производительности труда.

Все усилия Френка и Лилиан Гилбретов были сконцентрированы на направлении, которое позднее получило название «изучение движений».

Начиная свой жизненный путь учеником каменщика, Ф. Гилбрет заметил, что все движения, с помощью которых люди кладут кирпич, можно объединить в три связки. Он тщательно изучил все эти движения и выделил наиболее эффективные из них. Результатом изучения движений и используемых инструментов явилось предложение о необходимости сокращения количества движений, необходимых для укладки одного кирпича с 18 до четырех с половиной при росте производительности труда со 120 до 350 кирпичей в час.

Ф. Гилбрет продолжил исследования, проводившиеся Тейлором, которые заключались в том, что Тейлор тщательно измерял количество железной руды и угля, которые человек может поднять на лопатах различного размера. Ф. Гилбрет также провел аналогичные исследования с переброской сыпучих материалов лопатами. Он установил, что нецелесообразно перебрасывать разные материалы одной и той же лопатой. В случае переброски легкого материала лопата будет загребать слишком мало и труд рабочего окажется малопроизводительным, несмотря на затраченные усилия. При переброске же тяжелого материала лопата будет захватывать его слишком много и работа окажется чересчур утомительной для рабочего. Проведя значительное количество исследований, Ф. Гилбрет определил формы и размеры лопат, пригодных для переброски разнообразных материалов. Выбирая лопату в соответствии с весом и объемом перебрасываемых материалов, рабочий мог выполнить запланированную работу с меньшими усилиями при наибольшей производительности труда.

Работы Френка и Лилиан Гилбретов оказали значительное влияние на развитие организации и технического нормирования труда. В нашей стране наиболее известны их книги «Азбука научной организации труда и предприятий» и «Изучение движений» (1911), «Психология управления» (1916), которые переведены на русский язык и неоднократно переиздавались в 1924—1931 гг.

Значительное внимание в своих исследованиях Ф. Гилбрет уделил изучению движений во время работы, которые состоят из трех фаз:

определения наилучших приемов работы;

обобщения в виде правил;

применения этих правил для нормализации условий работы с целью повышения ее производительности.

Аналитическая работа по изучению движений заключается в следующем:

описывается действующая практика в данной профессии;

перечисляются применяющиеся движения (их номенклатура);

перечисляются переменные факторы, влияющие на каждое движение;

описывается лучшая практика в данной профессии.

Все факторы, влияющие на производительность рабочего, являются переменными и делятся на три группы:

факторы личности рабочего (телосложение, здоровье, образ жизни, квалификация, культура, образование и т.п.);

факторы обстановки, оборудования и инструментов (отопление, освещение, одежда, качество используемых материалов, монотонность и трудность работы, степень утомляемости и т.п.);

факторы движения (скорость, количество выполненной работы, автоматичность, направление движений и их целесообразность, нормирование работы и пр.).

Каждый фактор изучался в отдельности, выявлялось его влияние на производительность труда. Наиболее важными из них Ф. Гилбрет считал факторы движения. Он подробно изучил влияние различных факторов на продолжительность, интенсивность и направленность рабочих движений.

В своей строительной фирме Ф. Гилбрет ввел жесткий перечень письменных правил по кирпичной кладке и бетонным работам, а также по взаимоотношениям работников с конторой фирмы и требовал, чтобы все работники следовали этим правилам до последней буквы, пока не получили письменного разрешения об отмене определенных правил.

В начале 1900-х годов Гилбреты для изучения рабочих операций стали применять кинокамеру в сочетании с микрохронометром для выполнения хронометражных наблюдений. Микрохронометр — это часы, которые изобрел Френк и которые могли записывать интервалы продолжительностью до 1/2000 секунды. С помощью стоп-кадров Гилбреты смогли выявить и описать 17 основных движений кисти руки. Они назвали эти движения терблигами. Это название произошло от фамилии Гилбрет, если ее прочитать справа налево. Кроме киносъемки Гилбреты использовали шкалограммы и другие приспособле-

ния. Ф. Гилбрет является изобретателем карт и схем технологических процессов, циклографа.

Предложенный Гилбретами новый метод, основанный на изучении простейших операций, в настоящее время широко используется на Западе как основа нормирования производственных операций. Применение этого метода в фирме Ф. Гилбрета дало значительный рост производительности труда. Анализ микродвижений при выполнении производственных операций позволяет устранить лишние, нерациональные движения, поэтому он предшествует работам по нормированию труда.

В современных концепциях менеджмента нормированию труда уделяется большое внимание. Об этом свидетельствует популярность так называемого правила Паркинсона: «Работа расширяется до пределов времени, отведенного для ее выполнения».

Кроме движений Гилбрет изучал и анализировал процесс в целом. В результате анализа могло оказаться, что некоторые движения излишни и могут быть исключены из рассматриваемого процесса. Дальнейшее повышение производительности труда могло быть достигнуто за счет ускорения движений.

Рационализация и нормализация, считал Гилбрет, касаются не только движений, но и освещения, отопления, одежды, отдыха, приема пищи, развлечений, мебели, используемого инструмента. Эти факторы также оказывают значительное влияние на нормализацию движений и их оптимальное сочетание.

Большое внимание Гилбреты уделяли вопросам обучения работников. Максимальное использование знаний и способностей рабочих должно быть направлено на повышение благосостояния страны. Управляющие предприятий также должны иметь достаточные способности, опыт и знания. Деятельность предприятий обязательно должна планироваться и управляться. Без соблюдения этих условий нельзя добиться роста эффективности производства.

Взгляды Г. Эмерсона. Значительный вклад в развитие системы Ф.У. Тейлора внес Г. Эмерсон. Широкую известность получил его труд «Двенадцать принципов производительности», в котором он изложил свои взгляды на рационализацию производства [24]. Эмерсон исследовал принципы трудовой деятельности применительно к любому производству. В этом состоит основное отличие применяемых им методов от тех, которые использовались Гилбретом, Ганттом, Бартом, Томпсоном, изучавшими методы организации труда в пределах одного предприятия применительно к отдельным профессиям.

Эмерсон основное внимание уделял теоретическим вопросам исследования проблемы организации труда. С этой целью он расчленял процесс организации труда на составные части и тщательно изучал

каждую из них. Проведенный анализ позволил ему сформулировать 12 принципов производительности, которые дают возможность максимально увеличивать производительность труда в любой сфере деятельности: в производстве, на транспорте, в строительстве, домашнем хозяйстве и т.п.

Принципы повышения производительности труда, по Эмерсону, следующие:

1. Наличие четко поставленных целей или идеалов как главная предпосылка эффективной работы.

2. Присутствие здравого смысла во всякой работе. Без этого невозможны осуществление творческой работы в организации, выработка целей и контроль за их претворением.

3. Возможность получения квалифицированного совета, компетентной консультации. В каждой организации необходимо создать отдел рационализации, который вырабатывал бы рекомендации по совершенствованию управления во всех подразделениях.

4. Соблюдение строгой дисциплины на основе стандартных письменных инструкций, полного и точного учета, использования системы вознаграждений. Для достижения требуемой дисциплины возможно применение различных методов: от уроков жизни до наказаний.

5. Справедливое отношение к персоналу (через справедливую оплату труда). Этот принцип основывается на тщательном отборе работников. При этом Эмерсон советовал основное внимание «обращать на внутренние склонности и способности, на характер — на то, что в конце концов определяет собой человека». Справедливое отношение к персоналу предполагает повышение его квалификации, улучшение условий труда и жизни.

6. Наличие своевременного полного, надежного, постоянного, точного учета. Вопросам учета Эмерсон уделял особенно большое внимание. «Только тот, кто учитывает все количество и все цены, кто учитывает эффективность того и другого, только тот может действительно применять все остальные принципы и достигнуть высокой производительности».

7. Регулирование производства (диспетчирование) как неотъемлемая часть деятельности организации. Диспетчирование и планирование рассматривались им в непосредственной связи и единстве.

8. Планирование (расписание) работ.

9. Нормирование операций на основе рациональных приемов их выполнения.

Эмерсон отмечал, что сдельная оплата труда ведет к чрезмерному напряжению сил рабочего. Для установления трудовых норм необходимо использовать хронометраж всех операций. Нормирование позво-

ляет устанавливать нормы времени и расценки с учетом выявления неиспользованных резервов роста производительности труда. На величину норм непосредственное влияние оказывает уровень механизации и автоматизации производственных процессов. Нормы и расценки не должны пересматриваться без изменения условий организации труда. К их разработке надо привлекать психологов, физиологов.

10. Нормализация условий работы. Без этого невозможны ни точное планирование, ни полный и своевременный учет. Нормализацию условий работы Эмерсон рассматривал как необходимую предпосылку роста производительности труда.

11. Наличие разработанных инструкций и стандартов в письменном виде. Эмерсон считал совершенно беспочвенным существующее мнение о том, что «будто бы стандартные инструкции убивают в работнике инициативу, превращают его в автомат». Наоборот, писал он, «предприятие, лишенное стандартных письменных инструкций, не способно к неуклонному движению вперед».

12. Наличие рациональной системы оплаты труда за повышение производительности труда. При этом Эмерсон отмечал, что «поденная плата противоречит основному принципу вознаграждения и справедливости». Эмерсон отмечал, что рост производительности труда наемных рабочих во многом определяется их «идеалами». Поэтому не следует сводить вознаграждение только к увеличению оплаты труда.

«Идеалом 12 принципов производительности, — писал Эмерсон, — является устранение потерь, и именно для этой цели они формулируются. В каком именно деле устранять потери — это принципиального значения не имеет» [24, с. 201].

Эмерсон выступал как идеолог устранения всех потерь вообще в интересах всего человечества и всеобщего блага. Его теория была направлена на то, чтобы отыскать такие способы и методы организации труда, которые позволили бы повышать его производительность не так болезненно, как это было задумано системой Ф. У. Тейлора.

Ученый отмечал, что следование разработанным им принципам значительно повышает производительность труда рабочих. Ему принадлежит известное изречение: «Работать напряженно — значит прилагать к делу максимальные усилия; работать производительно — значит прилагать к делу усилия минимальные».

Эмерсон делал различия между трудом напряженным и трудом производительным. На принципе напряжения основана сдельная оплата труда, а на принципе производительности — нормирование выработки и премиальная система оплаты труда.

Большое внимание Эмерсон уделил исследованию *штабного принципа в управлении*. Он поддерживал идею Ф.У. Тейлора о том,

что *линейный принцип построения организации должен дополняться штабным*, который приобретает особенно большое значение в крупных фирмах. Штабной персонал обладает большими специальными знаниями, необходимыми для линейных работников в процессе принятия управленческих решений. Основное назначение штабных подразделений в организации Эмерсон видел в том, «чтобы каждый член линейного подразделения мог в любое время извлечь выгоды из штабных знаний и штабной помощи».

Г. Эмерсон получил образование в Европе. На его взгляды большое влияние оказали идеи прусского генерала фон Мольтке, разработавшего концепцию генерального штаба, на основе которой прусская армия превратилась в чудовищную военную машину второй половины XIX в.

Согласно концепции генерального штаба при возникновении сложной военной проблемы она разбивается на несколько отдельных вопросов, каждый из них изучается одним из офицеров штаба. Затем в штабе собирают всю информацию по данной проблеме, обобщают ее и сообщают военачальнику (линейному руководителю), который наделяется правом принятия окончательного решения по данной проблеме и несет персональную ответственность за последствия этого решения.

Эмерсон считал, что штабной принцип применим к организациям всех типов, а не только к военным. Эмерсон наделял неограниченными полномочиями одного человека. Впоследствии эти функции были возложены на штаб управленческих работников, что позволило добиться сочетания принципа единоначалия с коллегиальностью (сбор и обработка информации) в процессе принятия управленческих решений.

Линейный (военный) принцип построения организаций, считал Эмерсон, не может использоваться на предприятиях, так как цели современных предприятий значительно отличаются от целей предприятий в прошлом. Он сформулировал следующее положение: *каждая иерархическая ступень управления создается для улучшения обслуживания нижестоящей ступени, а не для облегчения положения вышестоящих звеньев управления.*

Во многих вопросах управления Эмерсон продвинулся дальше Ф.У. Тейлора. Этим, видимо, объясняется то обстоятельство, что многие его мысли и 12 принципов производительности не потеряли своей актуальности и в настоящее время.

Организация производства по Г. Форду. Генри Форд продолжил идеи Ф.У. Тейлора в области организации производства. Г. Форд является автором двух книг: «Моя жизнь, мои достижения» и «Сегодня и завтра». Первая книга была переведена на русский язык в 1924 г., вторая — в 1928 г.

Г. Форд родился в семье мичиганского фермера, эмигранта из Ирландии. Два важнейших события детства произвели на него серьезное впечатление. В 12 лет он впервые увидел на дороге движущийся локомобиль, и в этом же году ему подарили часы. С детства он был «прирожденным техником». Увиденный локомобиль определил его дальнейшую судьбу.

В 15 лет Форд оставил занятия в школе и определился учеником в механическую мастерскую в Детройте. В этом возрасте он уже мог не только починить любые часы, но даже сделать вполне приличные часы. В молодые годы он имел более 300 часов. Одно время он хотел даже изготовлять часы, но пришел к мысли, что не все люди будут их покупать. А ему хотелось наладить производство какой-нибудь продукции для массового потребителя. И он обратился к средствам передвижения.

В 1891 г. он разработал конструкцию газолиновой тележки и несколько лет занимался совершенствованием ее двигателя. Впервые Форд сумел на ней проехать в 1893 г. Газолиновая тележка, имевшая резервуар вместимостью 12 литров, пробегала 60 миль со скоростью 20 миль в час.

На базе этой газолиновой тележки впоследствии была создана модель Т автомобиля «Форд», который имел уже четыре цилиндра, автоматическое пусковое устройство и был проще своего предшественника при бóльших удобстве и практичности.

С 1893 г. Форд уже работает в должности главного инженера Эдисоновской компании Детройта, специализирующейся на освещении города. В 1899 г. он становится главным инженером Детройтской автомобильной компании и работает в ней по 1902 г. Деятельность в этой компании принесла ему известность изобретателя скоростных моделей автомобилей.

В 1903 г., он создает «Форд синьер компани», контрольный пакет акций которой (51 %) он приобретает в 1916 г. В 1919 г. его сын покупает остальные 49 % акций. Весь пакет акций оказался в руках семьи Форда. Благодаря созданию модели Т автомобиля «Форд» были сломаны все прежние концепции, существовавшие в автомобильной промышленности. Эта модель пользовалась неограниченной популярностью среди покупателей. За 1908—1927 гг. было продано свыше 15 млн автомобилей этой модели.

Создавая автомобильное производство, Г. Форд писал о том, что цель его состояла в том, «чтобы производить с минимальной затратой материала и человеческой силы и продавать с минимальной прибылью». Он отмечал, что «алчность есть род близорукости». Вместе с тем он получал громадную прибыль за счет увеличения объема

продаж. При организации производства он руководствовался следующими принципами:

- не бояться возможных неудач, так как «неудачи дают только повод начать снова и более умно»;
- не бояться конкуренции и вместе с тем не стоит стремиться нанести вред делу и жизни другого человека, являющегося конкурентом;
- не ставить получение прибыли выше работы на пользу потребителей. «По существу в прибыли нет ничего дурного. Хорошо поставленное предприятие, принося большую пользу, должно приносить большой доход»;
- производить — не значит дешево покупать и дорого продавать. Сырье и материалы надо покупать «по сходным ценам» и, неся в процессе производства незначительные дополнительные расходы, добиваться изготовления доброкачественной продукции. «Вести азартную игру, спекулировать и поступать нечестно — это значит только затруднять указанный процесс» [25, с. 24].

Следуя сформулированным им принципам, Г. Форд сумел резко увеличить годовой объем производства автомобилей — с 18 664 в 1909 г. до 1 250 тыс. в 1920 г. При этом цена автомобиля неуклонно снижалась, за 10 лет она уменьшилась с 950 до 355 долларов.

Г. Форд и развитие системы Ф.У. Тейлора. В системе Тейлора центральное место занимал ручной труд. Г. Форд заменил ручной труд машинами, т.е. сделал дальнейший шаг в развитии системы Тейлора. Он сформулировал основные принципы организации производства:

1) максимальное разделение труда, специализация;

2) широкое применение высокопроизводительного специального оборудования, инструментов и приспособлений;

3) размещение оборудования по ходу технологического процесса;

4) регламентированный ритм производства продукции;

5) механизация транспортных операций.

На основе этих принципов появилась возможность создания поточного производства, которое позволяет повышать производительность труда рабочих по существу без вмешательства мастера, которому не требуется их подгонять. На поточной линии это осуществляется автоматически: рабочий вынужден сам приспосабливаться к скорости движения конвейера и других механизмов.

Большое значение при создании поточной линии придается четкой технической и организационной подготовке производства и обслуживания рабочих мест. Форд впервые отделил основную работу от ее обслуживания. Все необходимое для работы (заготовки, материалы, инструмент, приспособления, тара, чертежи и пр.) заблаговременно

подается на рабочее место. Таким образом, основному производственному рабочему не надо отвлекаться на выполнение вспомогательных операций и он все свое рабочее время может посвятить выполнению порученной ему операции.

Поточные методы организации производства способствовали возникновению конвейерных методов работы, при которых специализация операций сочеталась с принудительным ритмом работы, задаваемым автономным движением предметов труда.

Первый конвейер был пущен в 1913 г., экономический эффект от его внедрения превзошел все ожидания. Каждую минуту с конвейера сходило шесть готовых автомобилей. В течение длительного времени империя Г. Форда довольно легко держала в своих руках весь потребительский рынок автомобилей. Однако впоследствии, с возрастом, он утратил чувство новаторства и уступил свои позиции другой американской компании — «Дженерал моторс». В сентябре 1945 г. Форд отошел от дел и передал руководство компанией своему внуку — Генри Форду-второму.

Конвейеризация производства способствовала резкому повышению темпа, интенсивности и напряженности труда рабочих, одновременно увеличив изнурительную монотонность их труда. Конвейерный метод организации производства поставил рабочих в крайне жесткие условия.

Рабочие и профсоюзы выступили против «фордизма». В 1912 г. их поддержал конгресс США, высказавшийся против использования системы Тейлора на государственных предприятиях. В 70-х годах XX в. авторы доклада «Работа в Америке» отмечали, что промышленность расплачивается за продолжающуюся приверженность практике Тейлора низкой производительностью рабочего и высоким уровнем «саботажа, прогулов и текучести кадров».

В системе Форда *повышаются роль и значение внутрипроизводственного оперативного планирования* и, в частности, поддержания на требуемом уровне оборотных заделов между смежными операциями с различной длительностью их выполнения. Кроме того, в системе Форда повышается роль контроля за качеством продукции. В случае появления брака дефектные детали и узлы немедленно изымаются с конвейера, так как малейшая задержка в его работе может привести к остановке всего процесса производства.

Так же как и Ф.У. Тейлор, Г. Форд придавал большое значение работе распределительного бюро, которое разрабатывало подробнейшим образом весь производственный процесс изготовления продукции, вплоть до деталей и операций. Однако в системе Форда теряет свое значение инструкционная карточка, которой отводилось большое место в системе Тейлора. Это связано с тем, что в основе рабо-

ты конвейера лежит такт (темп). Интенсивность труда рабочего непосредственно связана с темпом и скоростью движения конвейера, которые четко рассчитываются. На конвейере работают низкоквалифицированные рабочие без специальной подготовки. Этим достигается их высокая взаимозаменяемость, и предприятие не зависит от используемых рабочих.

Согласно основной концепции Форда, *предприятие должно развиваться как комплексное, обеспечивая себя всем необходимым для производства выпускаемой продукции*. Так, производство автомобилей невозможно без проката черных металлов. В связи с этим Форд налаживает свое металлургическое производство, а оно, в свою очередь, требует железной руды и угля. Форд приобретает железные рудники и угольные шахты. Для перевозки всех этих материалов необходим транспорт, и Форд оснащает производство железнодорожным транспортом, автобазами, пароходами и пр. Кроме того, он налаживает производство всех необходимых для выпуска основной продукции комплектующих изделий — электротехнических, резиновых и др. Применение подобной структуры организации производства было вполне оправдано в условиях, когда рыночные отношения не получили должного развития. Форд видел в этой организационной структуре следующие преимущества: во-первых, независимость от изменений условий работы и конъюнктуры взаимосвязанных отраслей промышленности; во-вторых, возможность подчинения всех вспомогательных и обслуживающих производств и предприятий ритму работы основного производства.

Значительное внимание в системе Форда уделялось вопросам стандартизации как основного, так и вспомогательного производства, что позволило резко сократить затраты средств, сил и времени.

В социальном плане Форд продолжал развивать главное положение системы Тейлора о гармонии интересов предпринимателя и рабочего.

Появление системы Форда связано с тем этапом общего кризиса капитализма, когда империализм, и прежде всего американский, пытался найти новые направления развития путем создания крупнейших трестов и синдикатов, стремящихся в собственных интересах регулировать производство и сбыт продукции, чтобы избежать кризисов перепроизводства. Г. Форд считал свою фирму гарантированной от кризисов перепроизводства, а рабочих — от безработицы. Однако и концепция Форда, и его фирма потерпели крах во время кризиса 1929—1933 гг. Не выдержало также испытания временем одно из основных положений концепции Г. Форда о преимуществе замкнутой организации производства в рамках одной фирмы. Разрушение этого положения связано с развитием специализации и кооперирования.

Школа научного управления связана с именами К. Барта, С. Томпсона, Г. Гантта, Ф. и Л. Гилбретов, которые в течение многих лет являлись ближайшими сотрудниками Ф.У. Тейлора. Такие же исследователи, как Г. Форд, Г. Эмерсон, непосредственно с Тейлором не работали, но они опирались в своих исследованиях на идеи и основные положения его работ.

С именем Г. Форда связаны многие поиски и находки в области научного менеджмента, но в историю теории и практики управления Форд вошел как инициатор создания и внедрения поточно-массового производства, основанного на стандартизации, типизации и конвейеризации производственных процессов.

Стандартизация и механизация были широко известны уже к началу XX в. Стандартные взаимозаменяемые детали впервые применил Э. Уитни — изобретатель хлопкоочистительной машины (однажды во время рыбной ловли он открыл процесс джиннирования — отделения хлопкового волокна от семени). Выполняя по контракту работу по производству мушкетов для армии, Уитни стал применять стандартные детали и узлы, что значительно сократило стоимость производства и ремонта. Стандартизация стимулировала специализацию и открыла широкие возможности для применения малоквалифицированного труда. Именно на концепции стандартизации и типизации основано массовое производство товаров.

Концепция Г. Форда. На автомобильном заводе Форда в первые годы рабочий сопровождал выпускаемую машину в течение всего технологического процесса, меняя рабочее место по мере установки новых сборочных узлов. В августе 1913 г. Форд предложил новую технологическую концепцию: сборщики остаются на своих рабочих местах, а автомобиль медленно передвигается по конвейеру. Время, требующееся на сборку автомобиля, существенно сократилось, труд рабочих стал более производительным (хотя и более однообразным!), что позволило Форду в 1918 г. продавать свою машину всего за 290 долларов при стоимости аналогичного автомобиля конкурентов 2100 долларов. Форд реализовал принцип единства целей администрации и рабочих: прибыль — премия, что дало возможность значительно интенсифицировать труд и платить рабочим не 2, а 5 долларов в день.

Основные этапы развития фирмы Г. Форда, образ его мышления и логика принятия управленческих решений отображены в одной из наиболее популярных его книг «Моя жизнь, мои достижения», выдержавшей около 100 изданий во многих странах мира.

Сегодня конвейерные сборочные линии применяются весьма широко при производстве любой массовой, даже самой сложной продукции. Концепция стандартизации и автоматизации производства оказала глубокое воздействие на характер труда и на управление производ-

ством в целом. Однако движущийся сборочный конвейер потребовал узкой специализации труда, и рабочий был обречен закручивать только десяток гаек на одном и том же узле изо дня в день. Монотонность, однообразие труда и, как следствие, падение престижности такой работы стали причиной поиска лучшей организации управления.

В начале XX в. Европа выдвинула своего крупного специалиста, теоретика и практика менеджмента Анри Файоля, который проработал около 60 лет в крупной французской компании, а последние 30 лет возглавлял ее. Основное внимание Файоль уделял высшим уровням управления и заслуженно считается создателем «теории администрации» и системы принципов учета человеческого фактора в управлении. Взяв за основу идеи Тейлора о стимулировании труда, Файоль применил эти положения к деятельности высшего управленческого звена. Причем, как и у Тейлора, вознаграждением могла быть не только денежная премия, но и различные полуфилантропические нововведения.

Важным выводом Файоля была его концепция непрерывности управленческого процесса, характеризующегося следующими основными взаимосвязанными функциями: планирование, организация, руководство, координация и контроль. Главными же, по Файолю, являются вопросы человеческих отношений в коллективе и между руководителями и подчиненными.

Школа человеческих отношений. В первой половине XX в. специалисты в области теории и практики управления были недостаточно знакомы с работами психологов, да и сама психология в начале века находилась в зачаточном состоянии, а фрейдовская концепция подсознательного была еще под сомнением. Психологи еще не пытались применять свои наблюдения и выводы о личности и коллективе при решении проблем трудовой деятельности, а управленцы ограничивались признанием важности человеческого фактора, необходимости справедливой оплаты и других форм экономического и морального стимулирования. Школа человеческих отношений (так назывался этот важный этап развития науки управления с 1930 по 1950 г.) рассматривала человеческий фактор как основной элемент эффективности управления.

Американский ученый Мери Паркер Фоллет определила управление производством как «обеспечение выполнения работ с помощью других лиц» и кроме совершенствования технологических процессов делала акцент именно на роли личности в эффективности производства. Она одной из первых выдвинула идею участия рабочих в управлении, так как именно они реализуют полученные приказы и должны ощущать себя непосредственными участниками внедрения управленческого решения и развивать в себе чувство не только индивидуаль-

ной, но и коллективной ответственности. Фоллет доказывала важность создания на предприятии атмосферы истинной общности интересов рабочих и управляющих, «взаимопереплетения, интеграции», что, по ее мнению, может обеспечить максимальный вклад всех рабочих и служащих в достижение общих, коллективных целей. Несомненно, взгляды Фоллет, как и других крупных социологов того времени, формировались под влиянием революционных движений в мире, в первую очередь октябрьского переворота 1917 г. в России.

На вопросах человеческих отношений сосредоточил свое внимание и ученый Гарвардского университета Элтон Мэйо. Особую известность приобрела серия его экспериментов на заводе «Вестерн электрик» в городе Хоторне близ Чикаго. В 1927 г. Американский исследовательский совет пригласил Э. Мэйо принять участие в исследованиях по определению влияния условий труда на производительность. Полученные результаты открыли новое направление в теории управления («хоторнский эксперимент»). Проблема заключалась в том, что улучшение или ухудшение условий труда, изменение формы или размеров материальных стимулов не вызывали адекватных изменений производительности труда.

В цехах завода «Вестерн электрик» Мэйо усилил освещение, и, как он и предвидел, производительность труда выросла. Затем, когда Мэйо готовился приступить к изучению другого производственного фактора и вернулся к прежнему освещению, производительность выросла опять. Важными оказались не условия труда сами по себе, а внимание к персоналу.

В итоге проведенные серии экспериментов убедительно доказали, что причиной повышения производительности труда являются не столько его условия и материальные стимулы, сколько социальные и психологические факторы. «Хоторнский эксперимент» Мэйо явился важной вехой в определении роли личности и малых групп в организации и обозначил новые направления применения психологических методов в управлении.

3.4. ТЕОРИИ X и Y, A и Z

Информационная база менеджмента. Наличие у практиков менеджмента колоссальной информационной базы дает возможность использовать полученные знания с определенной отдачей.

Первым серьезным достижением поведенческой школы было доказательство того факта, что на производительность труда исполнителя оказывают влияние не столько материальные факторы, сколько психологические и отчасти социальные.

В этом отношении показателен эксперимент, проведенный Э. Мэйо в 1923—1924 гг. на текстильной фабрике в Филадельфии. Ежегодная текучесть кадров на прядильном участке этой фабрики составляла 250 %, а производительность труда была значительно ниже, чем на других участках. Причем никакие материальные стимулы не приводили к исправлению ситуации. В результате специальных исследований Мэйо пришел к выводу, что причинами такого положения явились организация труда, исключающая возможность общения, и непрестижность профессии. Ввели два десятиминутных перерыва для отдыха, и положение сразу изменилось: текучесть рабочей силы резко снизилась, а выработка возросла.

Еще до получения Э. Мэйо практических результатов их теоретически предвосхитила Мэри Фоллет. В круг вопросов, которые она рассматривала, входили такие категории, как «власть» и «авторитет», их разграничение и неформальное восприятие, ответственность и делегирование ответственности, участие рабочих в управлении, что было принципиально новым для Запада. Фоллет рассматривала проблему конфликтов, классифицируя их на доминирование, компромисс, интеграцию, с выработкой соответствующих рекомендаций.

Все эти вопросы имели элементы научной новизны либо вообще поднимались впервые. Эти и некоторые другие идеи и явились предметом исследований Э. Мэйо в городе Хоторне.

Выводы хоторнских исследований сводились большей частью к трем постулатам:

человек представляет собой «социальное животное»;

жесткая иерархия подчиненности, формализация организационных процессов несовместимы с природой человека;

решение проблемы работника — дело бизнесменов.

Если Тейлор видел ключ к решению проблемы управления в жесткой регламентации производственного процесса, то Э. Мэйо во главу угла поставил человеческие отношения, что также, вероятно, являлось несколько упрощенным подходом. Э. Мэйо полагал, что конфликты между человеком и организацией, а в более общем случае с обществом в целом, можно снять, удовлетворяя потребности исполнителя, от чего выиграют как работники, так и работодатели. Следовательно, доктрина социальных отношений сменила классическую школу управления.

Долгое время происходил количественный рост поведенческой школы, пока в 1960 г. не осуществился качественный скачок. Взгляды Э. Мэйо и его последователей получили дальнейшее развитие в трудах Дугласа Макгрегора.

Д. Макгрегор проанализировал деятельность исполнителя на рабочем месте и выявил, что управляющий может контролировать следующие параметры, определяющие действия исполнителя:

- задания, которые получает подчиненный;
- качество выполнения задания;
- время получения задания;
- ожидаемое время выполнения задания;
- средства, имеющиеся для выполнения задания;
- коллектив (окружение), в котором работает подчиненный;
- инструкции, полученные подчиненным;
- убеждение подчиненного в посильности задания;
- убеждение подчиненного в вознаграждении за успешную работу;
- размер вознаграждения за проведенную работу;
- уровень вовлечения подчиненного в круг проблем, связанных с работой.

Все эти факторы, зависящие от руководителя, в той или иной мере влияют на работающего и определяют качество и интенсивность его труда. На основе этих факторов Д. Макгрегор сформулировал два различных подхода к управлению, которые назвал теорией X и теорией Y.

Теория X и теория Y по вопросу о поведении человека могут быть представлены следующим образом.

Теория X:

1. Человек изначально не любит работать и будет избегать работы.

2. Поскольку человек не любит работать, его следует принуждать, контролировать, угрожать наказанием, чтобы заставить работать для достижения целей организации.

3. Средний человек предпочитает, чтобы им руководили, он предпочитает избегать ответственности, у него мало честолюбия, ему нужна безопасность.

Теория Y:

1. Работа для человека так же естественна, как игра.

2. Внешний контроль — не единственное средство объединения усилий для достижения целей организации. Человек может осуществить самоуправление и самоконтроль, служа целям, которым он привержен; приверженность формируется в результате вознаграждений, связанных с достижением целей.

3. Средний человек стремится к ответственности, его желание избежать ответственности, как правило, есть результат прошлого разочарования и вызвано плохим руководством сверху. Средний человек наделен высоким уровнем воображения и изобретательности, которые редко используются в современной жизни, что ведет к его разочарованию и превращению в противника организации.

Как видно, теория X воплощает чисто авторитарный стиль управления, теория Y является демократическим стилем управления и предполагает делегирование полномочий, улучшение взаимоотношений в коллективе.

Это деление чисто теоретическое, на практике имеет место комбинация различных стилей управления. Это называется сочетанием стилей руководства.

В чистом виде теории X и Y являются взаимоисключающими и диаметрально противоположными.

Дальнейшее совершенствование подходов к управлению было связано с развитием организации как системы открытого типа. Бизнес, изолированный от внешнего мира, вытесняется бизнесом, испытывающим удары быстро возникающего, непрерывно меняющегося множества внешних сил.

На этом фоне Ульям Оучи предложил свое понимание рассматриваемого вопроса, получившего название теории Z и теории A, чему в немалой степени способствовали различия в управлении соответственно в японской и американской экономиках. Модели управления людскими ресурсами в соответствии с теориями A и Z представлены в табл. 3.3.

На более высоком уровне развития теории A и Z, а также X и Y повторяют теорию «кнута и пряника».

Понятно, что современная практика отдает предпочтение теориям Y и Z, во всяком случае все японские и передовые компании других стран не только используют рекомендации именно этих теорий, но и активно развивают их.

Управление персоналом, основанное на концепции теорий Y и Z, имеет более рациональную материальную и психологическую основу. Работник достигает личных целей успешнее, если применение его творческих способностей будет содействовать достижению стратеги-

Таблица 3.3

База	Теория A. Американские организации	Теория Z. Японские организации
Человеческий капитал	Малые вложения в обучение. Обучение конкретным навыкам. Формализованная оценка	Крупные вложения в обучение. Общее обучение. Неформализованная оценка
Трудовой рынок	На первом месте внешние факторы. Краткосрочный найм. Специализированная лестница продвижения	На первом месте внутренние факторы. Долгосрочный найм. Неспециализированная лестница продвижения
Преданность организации	Прямые контракты по найму. Внешние стимулы. Индивидуальные рабочие задания	Подразумеваемые контракты. Внутренние стимулы. Групповая ориентация в работе

ческих целей коллектива, если внешний управленческий контроль трансформируется в естественный самоконтроль и самоорганизацию.

Теории Y и Z опираются на веру в моральный потенциал человека. Они предполагают, что человек будет работать хорошо, если удовлетворен не только заработком, но и местом и ролью в трудовом процессе. Его не нужно заставлять трудиться, угрожая наказанием. Преданный целям своей организации, он готов активно сотрудничать, проявляя при этом инициативу и творчество. Важно поддерживать и развивать эту инициативу исполнителя, а если организация не смогла получить желаемых результатов, то в этом виноваты не исполнители, а низкая организация работ и плохой менеджер. Мудрый менеджер обязан заботиться о своих сотрудниках, ценить их и верить им. Тогда цели личности и самой организации совпадут («принцип интеграции»), сотрудникам будут созданы условия для удовлетворения их высоких потребностей в свободе выбора, доверии и уважении.

Кажется, что разумность теорий Y и Z вполне очевидна, но жизнь так многогранна, сложна, что иногда менеджер совершенно сознательно будет применять теорию X и его решение будет зависеть от многих факторов: конкретных условий работы, особенностей трудового коллектива, сроков выполнения работы, типа задания (постоянное или разовое), его важности и т.п.

Разработка управленческой теории происходит в настоящее время децентрализованно, в основном крупные фирмы берут на вооружение известные положения У. Оучи и адаптируют их к своему производству.

Однако не имеет смысла перенимать современные зарубежные модели без учета российской внутренней специфики. Необходимо учитывать, что отказ от рационализма в управлении произошел в развитых капиталистических странах лишь в середине 70-х годов, когда предложение уже бесповоротно стало превышать спрос. На рынке нашей страны в ближайшее время такого положения ожидать не приходится. С другой стороны, нельзя игнорировать и различные уровни потребностей наших и, например, японских рабочих, а это в конечном итоге определяет подход к управлению и коллективом, и конкретным человеком. Иными словами, если в более развитых странах в основном удовлетворены потребности, связанные с обеспечением «выживания» (пища, одежда и т.п.), то в России в настоящий момент основная задача — удовлетворить именно физиологические потребности. Естественно, что различными будут и методы воздействия на людей в процессе управления, и само управление в целом.

Вообще теория и практика управления, как правило, развиваются эволюционно, без прорывов и скачков. Поэтому ожидать принципиальных изменений в ближайшие годы не следует.

Прогнозировать развитие теории управления трудно, можно лишь предположить, что она адекватно отреагирует на развитие промышленности.

Метод исследования операций. Уже в работах Ф.У. Тейлора были использованы методы инженерных наук и математическая статистика. В последующие годы достижения смежных с теорией управления наук, в первую очередь кибернетики, стали применяться все настойчивее. Одним из новых подходов к решению проблем управления с 60-х годов XX в. стало применение количественных методов, сгруппированных под общим названием «исследование операций» (в СССР применялись близкие по смыслу экономико-математические методы). Основным этапом метода исследования операций является создание модели реальной ситуации или объекта исследований. Модель упрощает сложную проблему, сокращая число переменных, подлежащих рассмотрению, до управляемого количества.

После создания модели задают численные значения переменных и исследуют отношения между ними. Главным достижением этих методов явилась формализация, т.е. замена словесных рассуждений и описаний математическими символами, и установление алгоритмических связей между ними. Запись основных параметров исследуемого процесса в виде системы уравнений или неравенств позволила в скором времени применить средства вычислительной техники, что, в свою очередь, дало возможность конструировать математические модели высокой сложности с учетом все большего количества исследуемых параметров.

Для решения задач методом исследования операций были созданы специальные аналоговые вычислительные машины, работающие на основе принципа создания электрического (электронного) аналога реально существующего технологического процесса. Естественно, что решение задач с помощью аналоговых вычислительных машин не могло обеспечить высокую точность расчетов (которая далеко не всегда была необходима), но простота эксплуатации, невысокая стоимость этих машин и, главное, отсутствие необходимости в математическом программировании сделали аналоговые машины действенным средством науки.

Теория систем. Любая фирма, производственное предприятие, организация являются системами, т.е. представляют собой формально или неформально созданное целое, состоящее из взаимозависимых частей. Рассуждая формально, с позиций теории управления, можно утверждать, что есть структурная общность в принципах организации работы завода и симфонического оркестра, торговой фирмы и армии. Мир в целом есть система, которая состоит из множества

больших и малых систем. Система — противоположность хаосу. Установив общие принципы управления в любых системах, можно попытаться определить, как должна быть организована система, чтобы она работала наиболее эффективно. Этот подход к исследованию проблем управления от общего к частному, от абстрактного к конкретному получил название организационного, или системного. Такой подход обеспечивает возможность изучения большого числа альтернативных вариантов, анализа ограничений и последствий принимаемых решений.

Теория систем в первую очередь связана с именем Александра Александровича Богданова (псевдоним Малиновский) — крупного русского философа, экономиста и публициста, автора значительного труда «Всеобщая организационная наука (тектология)». Богданов разработал основы теории строения систем и обосновал общие закономерности их развития. Он утверждал, что предметом изучения тектологии должны являться организационные принципы и законы, общие для всех систем, сознательной деятельности людей, их психических и физических комплексов, живой и мертвой природы. Весь мир — та или иная школа опыта. При разработке концепций тектологии Богданов высказал ряд смелых, опережающих эпоху идей: понятия управляющей и управляемой системы, обратной связи, моделирования, позднее развитых кибернетикой и общей теорией систем.

Через некоторое время ученые вновь обратились к плодотворному понятию «система»: при исследовании управленческих проблем стал применяться системный подход. В 30-е годы один из сторонников системного подхода Людвиг фон Берталанфи резонно утверждал, что если основной признак живого — организация, то исследование отдельных частей целого не может дать полного описания живого организма. Широко известна теория функциональных систем, разработанная П.Г. Анохиным, рассматривающая деятельность организма в целом как единую систему.

Адаптированная, исправно функционирующая система способна отторгнуть лишний элемент, но если какая-нибудь функциональная часть ее выйдет из строя, то под угрозой будет работа системы в целом. Так как люди — участники производственного процесса — тоже являются компонентами системы, такие системы называются социотехническими.

Закрытые системы могут существовать некоторый промежуток времени самостоятельно, без взаимодействия с окружающей средой (например, полет самолета). *Открытые системы* (а их большинство) устойчиво функционируют только благодаря поступлению извне

информации, энергии, сырья, материалов и реагируют на изменения параметров внешней среды.

Теория систем рассматривает управляемую систему не автономно, а во взаимосвязи с окружающей средой и исследует методы ее адаптации к изменяющимся внешним условиям. Таким образом, исследования системы выполняются в условиях, близких к реальным.

Важным методологическим достижением теории систем является введение понятия подсистемы, т.е. составляющей части сложной системы. В автоматизированных системах управления значение подсистем стало еще более весомым.

Метод анализа ситуаций. Дальнейшим развитием теории систем является метод анализа ситуаций, изучающий в первую очередь те факторы внешнего воздействия, которые влияют на эффективность работы организации. Любая деятельность требует предвидения, планирования целей, их изменения при нестабильности внешней среды. Человек планирует не только свою деятельность, но и оказывает воздействие на поступки других людей. Множество малозаметных актов могут вызвать резкое изменение ситуации, поэтому ответственность за каждый поступок велика, и меру ее не всегда удается определить. Любая ситуация имеет идейную или экономическую основу, исследование которой позволяет понять ретроспективу и определить перспективу. Особенно важно это в управлении как творческом акте: творческая деятельность предполагает анализ ситуаций, выявление тенденций ее возможного развития и формирование цели в соответствии с той тенденцией, которая представляется наиболее полезной.

«...Комплекс теоретических знаний о том, как должны работать руководители, традиционно рассматривается как научный компонент управления. Применение этих принципов на практике традиционно рассматривалось как искусство, т.е. как нечто, чего можно достичь только через опыт, методом проб и ошибок. Ситуационный подход внес большой вклад в теорию управления, используя возможности прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям» [14].

Метод анализа ситуаций помогает руководителю понять, каким способом можно добиться основной цели организации в конкретных условиях наиболее эффективно, какие факторы являются наиболее важными в данной ситуации и какой эффект будет получен в результате воздействия на эти факторы.

Аналитические данные проходят скрупулезную проверку практикой, и мудро замечено, что лучшие компании сочетают столовую ложку глубокого анализа с бочкой внимания к производственной практике; незаменимо и то и другое. До появления аналитических

Рис. 3.1. Пирамида ценностей предприятия

моделей имелся только метод «просиживания штанов». И этого было абсолютно недостаточно для деятельности в сложном мире.

Теория управления продолжает изучать новые возможности совершенствования управления производством, коллективами и методы воздействия на личность. Практическое применение научных разработок показывает, что выбор методов управления зависит от многих переменных, от конкретной ситуации, и руководитель обязан не только иметь достаточную информацию о ситуации, но и уметь воздействовать на нее.

Современная теория управления большое внимание уделяет индивиду, его творческому потенциалу, особенно его способностям к организованной деятельности. В ходу афористическое высказывание, что единственное различие между предприятиями состоит в том, как в них используется интеллектуальный потенциал персонала.

Как показывает пирамида ценностей предприятия (рис. 3.1), ее основой являются сырьевое, материально-техническое обеспечение и финансовый фундамент, но высшими ценностями остаются идеи, творческий потенциал, информация и человеческие ресурсы.

3.5. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ШКОЛЫ НАУКИ УПРАВЛЕНИЯ

Концепция советского ученого П.К. Анохина. Становление школы науки управления связано с развитием математики, статистики, инженерных наук и других смежных с ними областей знаний. Наиболее известными представителями этой школы являются Р. Акофф, Л. Берталанфи, С. Вир, А. Гольдбергер, Д. Фосрестер, Р. Люс, Л. Клейн, Н. Джорджеску-Реган. Школа науки управления сформировалась в начале 50-х годов и успешно функционирует и в настоящее время. В школе науки управления различают два главных направления:

1) подход к производству как «социальной системе» с использованием системного, процессного и ситуационного подходов;

2) исследование проблем управления на основе системного анализа и использования кибернетического подхода, включая применение математических методов и ЭВМ.

За период, предшествовавший формированию школы науки управления, была создана теория управления, которая в состоянии не

только анализировать практику, но и дать конкретные рекомендации по совершенствованию действий для управляющих. Было разработано большое количество «принципов», «заповедей», «правил», «памяток» и т.п. Однако управляющие далеко не всегда прибегали к использованию этих советов, так как зачастую они оказывались абстрактными и трудно применимыми на практике. Отдельные положения теории представляли собой только научную ценность. Очень часто это мало заботило исследователей. Такой подход к управленческим проблемам получил название эмпирического. Главным его содержанием является утверждение, что эффективность управления зависит от умения управлять людьми.

Школа науки управления в своих исследованиях опирается на три методологических подхода — системный, процессный и ситуационный, которые сформировались на основе эмпирического подхода.

Системный подход позволяет рассматривать организацию как систему, состоящую из определенного числа взаимосвязанных элементов. Первоначально теория систем применялась в точных науках и в технике. В управлении теорию систем стали использовать в конце 50-х годов, что явилось значительным успехом школы науки управления.

Указанный подход базируется на общей теории систем, основоположником которой считается Людвиг фон Берталанфи.

Исходным положением системного подхода является понятие цели. Конкретная цель — первый и важнейший признак организации. По этому признаку данная система отличается от других, окружающих ее систем. Задачей управления является создание комплексного процесса для достижения целей, стоящих перед системой.

Системный подход предполагает, что каждый из элементов, составляющих систему, имеет свои определенные цели. Системный подход направлен на повышение эффективности работы организации в целом.

Содержание системного подхода сводится к следующему:

- четкое определение целей и установление их иерархии;
- достижение наилучших результатов при наименьших затратах: используя сравнительный анализ альтернативных путей, достигать поставленных целей;
- широкая всесторонняя оценка всех возможных результатов деятельности на основе количественной оценки целей, методов и средств их достижения.

В системном подходе предполагается широкое использование системного анализа.

Значительный вклад в развитие системного подхода внес советский ученый-медик П.К. Анохин. На основе проведения серии экспе-

риментов он выдвинул концепцию систем, впоследствии получившую название *теории функциональных систем*, согласно которой основным стимулом поведения является полезный для организма результат. Достоинство теории функциональных систем заключается в том, что она вместо физиологии отдельных органов рассматривает деятельность организма в целом. Теория Анохина оказала большое воздействие на развитие кибернетики, биологии, медицины, психологии и других наук.

Школа науки управления исследует вопросы, которые прежними школами не рассматривались. Она изучает важнейшие подсистемы, характер их взаимоотношений, структуру и цели системы, координирование всех ее элементов.

Система — это некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого [14, с. 79]. Выход из строя любой части, входящей в систему, приводит к нарушению работы всей системы. В управлении все организации рассматриваются как системы.

Системы делятся на два вида: открытые и закрытые. Закрытые системы относительно независимы от окружающей среды, в то время как на открытую систему оказывают воздействие факторы внешней среды. Теория социальных систем рассматривает организацию как открытую систему, как многофакторное и многоцелевое образование.

Основными элементами системы являются: цели, задачи, структура, техника и технология, люди. Человек в социальной системе рассматривается как «социально ориентированное и направляемое существо», обладающее многочисленными потребностями, которые воздействуют на производственную среду и, в свою очередь, испытывают влияние с ее стороны.

Между всеми элементами системы существуют двусторонние и многосторонние связи, вызывающие изменение поведения людей в организации. Все это вместе определяется как организационная система, направленная на достижение поставленных целей. Связи в системе осуществляются через главные связующие элементы, такие как коммуникации, равновесие и принятие управленческих решений. Коммуникации обеспечивают обмен информацией в организации. Равновесие обеспечивает ее приспособление к постоянно изменяющимся условиям и достижение соответствия между потребностями и установками человека и требованиями организации. Процесс принятия решений регулирует и управляет системой.

Важное значение в управлении имеет понятие подсистемы. Организации состоят из нескольких взаимозависимых подсистем. Так, производственная организация имеет социальную и техническую под-

системы. Подсистемы, в свою очередь, могут состоять из более мелких подсистем. Так как все они взаимосвязаны, неправильное функционирование даже самой маленькой подсистемы (отдельного отдела или работника) может повлиять на систему в целом.

Одним из важных положений теории социальных систем является признание того, что потребности человека и потребности организации не совпадают.

Понимание организации предшествующими школами отличается от взглядов на нее школы науки управления. Прежние школы рассматривали только отдельные подсистемы организации. Так, школа человеческих отношений занималась преимущественно социальной подсистемой, школа научного управления — техническими подсистемами. Эти школы не могли определить все составляющие элементы организации. Ни одна из них не уделяла внимания влиянию внешней среды на организацию, которая зачастую определяет результаты ее деятельности.

Теория социальных систем имеет отличающийся от предшествующих школ взгляд на конфликт между человеком и организацией. Ранее этот конфликт рассматривался как отклонение от нормального хода событий, которое может быть преодолено с помощью материальных стимулов или методов гармонизации труда. Теория социальных систем рассматривает конфликт как нормальное состояние функционирования организации, а задача управления в этих условиях заключается не в устранении конфликта, а в нахождении наиболее оптимального способа выхода из него.

Как и предшествующие школы, теория социальных систем уделяет большое внимание формализации процедур, укреплению трудовой дисциплины, регламентации рутинных процессов.

Рассматриваемая теория заменяет принцип департаментализации на основе процесса принципом департаментализации на основе целей при формировании подразделений в организации. Под департаментализацией понимается процесс деления организации на отдельные блоки, которые могут называться отделениями, отделами, секторами или департаментами.

Теория социальных систем подробно исследует проблему централизации и децентрализации управления. Управление в организации считается централизованным, если высшее руководство оставляет за собой бóльшую часть функций и полномочий, и децентрализованным, если оно распределяет функции и полномочия между нижними уровнями управления. Соотношение степени централизации и децентрализации управления в организации определяет уровень делегирования высшим руководством нижестоящим уровням управления своих полно-

мочий по принятию решений в таких важнейших областях, как разработка новой продукции, определение цен, маркетинг. Высшее руководство оставляет за собой решение таких вопросов, как определение стратегии организации, ее общих целей и задач, финансовой политики, осуществление контроля за расходами и стратегическими планами.

Децентрализация структуры управления по А.П. Слоуну. Децентрализованные структуры управления имеют много сторонников. Практическая деятельность многих организаций также подтверждает эффективность децентрализации. Широко известен опыт создания децентрализованной организации на примере фирмы «Дженерал электрик» под началом Альфреда П. Слоуна в 20-х годах XX в. Позднее этой проблемой заинтересовался Питер Дракер, который изучил опыт децентрализации в ряде компаний, таких как «Дженерал моторс», «Сире», «Дюпон», «Дженерал электрик» и др., и пришел к выводу, что «основное правило для любой организации состоит в том, чтобы вовлекать наименьшее число уровней управления и создавать кратчайшую цепь команд».

Децентрализация имеет много преимуществ. Она предоставляет широкие полномочия нижестоящим уровням управления, что повышает скорость и объективность принятия решений, удешевляет делопроизводство, освобождает руководителей от необходимости работы с большими объемами информации. Вместе с тем децентрализация имеет и существенные недостатки. Работники низовых уровней могут быть не посвящены в цели, задачи и стратегию организации, а следовательно, решения не будут приняты или же будут приняты неправильно. Децентрализация может ослабить контроль за деятельностью низовых подразделений, что отразится на эффективности работы всей организации.

Децентрализация не может рассматриваться в отрыве от централизации, которая способствует принятию более квалифицированных решений высшим руководством организации, имеющим достаточный опыт и знания в своей области деятельности.

Процессный подход как концепция управленческой мысли был впервые предложен классической (административной) школой управления, которая сформулировала и описала содержание функций управления как не зависящих друг от друга. Процессный подход с позиций школы науки управления рассматривает функции управления как взаимосвязанные. М.Х. Мескон и его соавторы дают следующее его определение: «Процессный подход к управлению — подход..., основывающийся на концепции, согласно которой управление есть непрерывная серия взаимосвязанных действий или функций» [14, с. 69].

Автором концепции процессного подхода является Файоль, который считал, что «управлять означает предать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать» [14, с. 71]. Впоследствии различными авторами предлагались разные классификации управленческих функций. М.Х. Мескон считает, что «процесс управления состоит из четырех взаимосвязанных функций: планирования, организации, мотивации и контроля». Эти функции объединены связующими процессами коммуникации и принятия решений. Руководство (лидерство) рассматривается как самостоятельная деятельность, направленная на достижение целей организации.

Процессный подход основывается на положении о том, что все функции управления зависят друг от друга.

Ситуационный подход в науке управления. Важным вкладом школы науки управления является разработка в конце 60-х годов XX в. ситуационного подхода, о котором первой сказала еще в 20-е годы М.П. Фоллет, открывшая «закон ситуации».

Ситуационный подход непосредственно связан с системным и процессным подходами и расширяет их применение на практике. Ситуационный подход часто называют ситуационным мышлением об организационных проблемах и их решениях.

Первой работой в области ситуационного подхода считается исследование английских ученых Т. Бернса и Г. Сталкера, которое они провели в 20 фирмах, производящих машиностроительную продукцию, электронное оборудование, искусственный шелк и др. Они рассмотрели работу этих фирм в стабильных и меняющихся условиях и пришли к выводу, что для каждого типа условий характерна своя организационная структура управления: для стабильных условий — «механическая» структура, а для изменяющихся условий — «органическая» структура [26]. «Механическая» структура основана на глубоком разделении труда и широком применении регламентирующих документов. Для «органической» структуры свойственно изменение целей, задач и пр., в зависимости от меняющейся обстановки, ситуации.

Сущность ситуационного подхода заключается в определении понятия ситуации, под которой подразумевается конкретный набор обстоятельств, переменных, оказывающих влияние на организацию в данное время. Рассмотрение конкретной ситуации позволяет руководителю подобрать наилучшие способы и методы достижения целей организации, соответствующие этой ситуации.

Заслуга школы науки управления заключается в том, что она сумела определить основные внутренние и внешние переменные (факторы), влияющие на организацию. Различные авторы называют огромное количество переменных, от которых зависит эффективность

работы организации. Но главных переменных, воздействующих на деятельность организации, не более 10.

К основным внутренним переменным организации относятся ситуационные факторы, действующие внутри нее. Это — цели, задачи, структура, техника и технология, люди. Внутренние переменные являются результатом управленческих решений, принятых людьми, создавшими организацию.

Внутренние переменные изучались различными школами, при этом каждая школа акцентировала свое внимание на разных факторах внутренней среды организации. Так, школа научного управления обращала основное внимание на задачи и технологию управления; школа психологии и человеческих отношений — на трудовые ресурсы (людей); классическая (административная) школа — на структуру управления. По мнению представителей этих школ, достижение целей организации полностью зависело от внутренних переменных, и поэтому они не уделяли никакого внимания факторам, находящимся вне организации.

Для эффективного функционирования современных организаций им явно недостаточно учитывать влияние нескольких внутренних переменных. В настоящее время организации испытывают значительное влияние факторов внешней среды, которые, в свою очередь, оказывают большое воздействие на внутренние переменные.

Мысли о необходимости учета влияния внешней среды на деятельность организации появились в конце 50-х годов. Ситуационный подход расширил взгляд на организацию как систему управления, подвергающуюся воздействию внутренних и внешних факторов. Необходимость учета изменений во внешней среде особенно актуальна в настоящее время. Выживание организации и сохранение эффективности ее работы, как правило, зависят от того, сумеет ли организация приспособиться к изменениям окружающей ее среды.

Ситуационный подход определил внешние переменные: это факторы, находящиеся вне организации и оказывающие серьезное влияние на ее успех. Впоследствии все факторы внешней среды были разделены на две группы: переменные прямого воздействия — поставщики (трудовых ресурсов, материалов, капитала), потребители, конкуренты, законы и государственные органы и переменные косвенного воздействия — состояние экономики, научно-технический прогресс, социокультурные факторы (жизненные установки, традиции, обычаи и др.), политические факторы, международные события. Факторы прямого воздействия непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое же влияние операций организации. Факторы косвенного воздействия не оказывают немедленного воздей-

ствия на операции, но, тем не менее, их следует учитывать. Степень их влияния определяется сферой деятельности и внутренними возможностями организации.

Школа науки управления установила, что все переменные (факторы) как внутренней, так и внешней среды взаимосвязаны и взаимозависимы. Изменение в одной из них вызывает изменения во всех других.

3.6. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ В УПРАВЛЕНИИ СИСТЕМНОГО АНАЛИЗА И МАТЕМАТИЧЕСКИХ МЕТОДОВ

Точные науки и управление. Второе направление школы науки управления связано с развитием точных наук, прежде всего математики. В современных условиях многие ученые называют это направление новой школой. Оно обусловлено широким внедрением в сферу управления количественных методов, известных под общим названием исследование операций.

Начало применения математических методов в экономических исследованиях в XIX в. связывают с именем французского экономиста А. Каунота. Появление первых экономико-математических моделей было вызвано разработкой теории предельного равновесия. Один из основателей этой теории Л. Вальрас создал модель общего экономического равновесия. Математические методы широко используются также и в работах другого последователя теории предельной полезности — В.С. Джевонса. Впоследствии Ф.Г. Эджуорт, а затем и В. Парето разработали математические модели предпочтений потребителей.

Необходимо отметить вклад отечественных ученых и специалистов в развитие математической школы. Возможность использования математики для решения экономических проблем вызвала большой интерес в России. Российские специалисты в своих трудах подвергали критическому анализу работы зарубежных экономистов-математиков (Вальраса, Курно, Парето и др.).

Наиболее крупным экономистом-математиком России был В.К. Дмитриев, опубликовавший ряд работ, среди которых наибольшую известность получили «Теория ценности Д. Рикардо. Опыт органического синтеза трудовой ценности и теория предельной полезности» (1898) и основной его научный труд «Экономические очерки» (1904).

Особое место принадлежит Д.Е. Слуцкому, известному своими работами по теории вероятности и математической статистике. В 1915 г. он опубликовал статью «К теории сбалансированности бюджета потребителя», которая оказала большое влияние на развитие экономико-математической теории. Через 20 лет эта статья получила

мировое признание. В 1939 г. лауреат Нобелевской премии Д. Хикс в своей работе «Стоимость капитала» отметил значительный вклад Д.Е. Слуцкого в развитие математической школы. Работы Слуцкого оказали «великое и прочное» влияние на развитие эконометрики — отмечал английский экономист-математик Р. Аллен в своей известной книге «Математическая экономика».

Д.Е. Слуцкий заложил основы науки об общих принципах рациональной организации деятельности людей — *праксиологии*, а также объединил идеи этой науки с идеями экономики. Им написан ряд работ по использованию математической статистики для анализа экономических проблем.

Следует отметить также вклад Г.А. Фельдмана в развитие экономико-математических методов (ЭММ). Идеи, содержащиеся в его статьях, опубликованных в 1928—1929 гг. в журнале «Плановое хозяйство», намного опередили работы зарубежных экономистов в области использования математических методов в планировании экономики. Являясь работником Госплана СССР, Г.А. Фельдман исследовал зависимость темпов роста экономики от доли накопления в национальном доходе и эффективность накопления.

Большой вклад в разработку ЭММ внес академик Л.В. Канторович. Во время работы в Ленинградском университете он увлекся решением чисто практической задачи — возможностью выпуска максимально большого объема продукции при заданном ее ассортименте за счет оптимального распределения сырья по разным обрабатывающим станкам. В 1938—1939 гг. Канторовичем была разработана новая область прикладной математики, которая позднее была названа линейным программированием. О нем шла речь в его работе «Математические методы организации и планирования производства», которая была опубликована в 1939 г. В указанной книге автор описал опыт применения линейного программирования для решения разнообразных задач (распределения работ между видами оборудования, раскроя материалов, составления плана перевозок, распределения посевных площадей между культурами и т.д.). В этой работе он впервые ввел понятие *разрешающих множителей* (позднее он назвал их «объективно обусловленными оценками») и установил их связь с оптимальным планом.

В конце 40-х годов в США линейное программирование было открыто заново Дж. Данцигом. Однако в настоящее время приоритет Л.В. Канторовича признан во всем мире; он является лауреатом Нобелевской премии по экономике, которая была присуждена ему в 1975 г. совместно с американским ученым Т. Купмансом за исследования по оптимальному использованию ресурсов.

В конце 1942 г. Л.В. Канторович пишет книгу «Экономический расчет наилучшего использования ресурсов», которая вышла в свет только через 18 лет. Позднее ученый расширил сферу применения линейного программирования, сформулировав задачи отраслевого и народнохозяйственного оптимального планирования для условий социалистической экономики.

В 30—40-е годы в нашей стране экономико-математические исследования проводились также В.В. Новожиловым, С.Г. Струмилиным, А.Л. Лурье. Примерно в одно время с Канторовичем ленинградский экономист В.В. Новожилов опубликовал свою работу «Методы соизмерения народнохозяйственной эффективности плановых и проектных вариантов», внесшую существенный вклад в разработку теории оптимального планирования социалистической экономики. В частности, он сформулировал задачу составления оптимального народнохозяйственного плана, приняв в качестве критерия минимум трудовых затрат. Им же были разработаны принципы соизмерения затрат и результатов при оптимальном планировании.

Первая в стране лаборатория экономико-математических методов была создана в 1958 г. в Академии наук В.С. Немчиновым, а в 1965 г. им была издана книга «Экономико-математические методы и модели», в которой были приведены основные направления использования ЭММ в экономике: оптимальное планирование, разработка межотраслевых и межрегиональных балансов, решение технико-экономических задач, проведение математического анализа и др.

А.Л. Лурье и В.Н. Толстой вели исследования по рационализации транспортных перевозок. К этому же времени относятся разработки отечественных исследователей в области математико-статистических методов анализа произведенных процессов. В энергетике и транспортном строительстве велись разработки по выбору оптимального варианта капиталовложений. С.Г. Струмилиным были созданы числовые модели эффективности живого труда и баланса народного хозяйства [27].

В 1930 г. в городе Кливленде (США) была образована ассоциация «Международное общество для развития экономической теории в связи со статистикой и математикой», в которую входили известные буржуазные экономисты И. Шумпетер, И. Фишер, Р. Фриш, М. Калецкий, Я. Тинберген и др. Ассоциация стала выпускать журнал «Эконометрика». Образование этой ассоциации послужило отправным моментом в создании математической школы экономистов.

Математические методы исследования управленческих решений. Начиная с 1950-х годов и по настоящее время математические методы широко распространены в экономических исследованиях. Первые разработки по кибернетике и методам исследования опе-

раций появились в середине 40-х годов. Перед разработчиками ставилась задача исследовать процессы принятия решений на основе математических методов и с помощью электронно-вычислительной техники. Управленческие проблемы стали исследоваться по нескольким направлениям: исследование операций, теория принятия решений, эконометрика и др.

Развитие метода исследования операций шло двумя основными путями.

1. *Решение задач управления, не связанных с необходимостью учета поведения людей, математическими методами на основе построения моделей.*

Наиболее широкое применение на практике количественные методы получили во время Второй мировой войны в Англии, у которой появилась необходимость решения сложных военных проблем, например таких, как оптимальное размещение сооружений гражданской обороны и огневых позиций, оптимизация глубины действия противолодочных бомб и конвоя транспортных караванов, максимизация эффективности военных поставок для обеспечения высадки союзников в Европе.

В 50—60-е годы эти методы стали широко применяться для принятия решений в промышленности, а также в других областях для решения таких проблем:

распределение ресурсов между различными потребителями; управление запасами (материальными, финансовыми и др.);

управление транспортными потоками (в городах, на предприятии);

оптимизация графика движения в аэропортах;

оптимизация производственной программы предприятия; распределение расходов на рекламу различных видов продукции; распределение оборудования и трудовых ресурсов для производства разной продукции на промышленном предприятии;

выбор оптимальной стратегии поведения.

Перечисленные задачи решаются только математическими методами, с которыми тесно связаны сетевые методы планирования и управления, в частности CPM (метод критического пути) и PERT (метод оценки и пересмотра программ).

Особенностью науки управления является использование моделей. Модели приобретают очень важное значение, когда необходимо принимать решения в сложных ситуациях, требующих оценки нескольких альтернатив. Р.Е. Шеннон дает следующее определение модели: «Модель — это представление объекта, системы или идеи в некоторой форме, отличной от самой целостности», т.е. от самого предмета. На практике руководители организаций вынуждены прибегать

к моделированию в силу сложности многих организационных ситуаций, из-за невозможности проведения экспериментов или необходимости спрогнозировать будущее. Различают физические, аналоговые и математические (символические) модели.

2. *Дальнейшее развитие теории управленческих решений с использованием новейших математических методов и технических средств, включая ЭВМ.*

Эта теория ставит своей целью повышение рациональности управленческих решений. В начале 50-х годов были сделаны попытки более точного определения предмета теории управленческих решений. Эта теория рассматривается как дальнейшее развитие исследования операций.

Предметами исследования операций в теории управленческих решений являются сам процесс принятия решений, формирование принципов выбора, выработка критериев оценки и способов выбора решений, в наибольшей степени соответствующих поставленным целям. Для принятия решений широко используется математическое моделирование, в том числе модели теории игр, модели теории очередей, модели управления запасами, модели линейного и имитационного программирования и др.

Теория управленческих решений представляет собой самостоятельную комплексную дисциплину. Ведущая роль в этой теории принадлежит системному подходу, основанному на том, что каждый руководитель к решению входящих в его компетенцию проблем должен подходить с точки зрения системного анализа.

Одна из западных корпораций дает следующее определение: «*Системный анализ* — это исследование, цель которого помочь руководителю, принимающему решение, в выборе курса действий путем систематического изучения его действительных целей, количественного сравнения (там, где возможно), затрат, эффективности и риска, которые связаны с каждой из альтернатив политики или стратегии достижения целей, а также путем формирования дополнительных альтернатив, если рассматриваемые не достаточны» [28, с. 459].

Системный анализ направлен на всестороннее уяснение проблем, стоящих перед организацией, и выявление будущих последствий от их решения в условиях сегодняшнего дня. Он способствует выявлению взаимосвязей целей решения определенной проблемы с целями и задачами всей организации. Такой анализ предполагает разработку и тщательную оценку всех возможных вариантов решения проблемы, ведущих к достижению поставленной цели. При системном анализе большое внимание уделяется выбору критерия, с которым производится сопоставление каждого варианта. Затраты на реализацию раз-

личных вариантов решений сравниваются с эффектом, который может быть получен от каждого из них. В США такие анализы называют: «стоимость — эффективность», «стоимость — полезность», «стоимость — выгодность». Системный анализ используется для уяснения и упорядочения проблемы, которая затем может решаться как с использованием математических методов и ЭВМ, так и без них.

Первоначально теория системного анализа разрабатывалась и применялась Министерством обороны США для решения военных проблем. Начиная с 1965 г. его стали широко использовать для решения различных хозяйственных проблем, возникающих на промышленных предприятиях, в государственных ведомствах, организациях непроизводственной сферы и т.п.

Системный анализ является основой прогнозирования. Первоначально школа науки управления занималась прогнозированием отдельных явлений, объектов, факторов. В настоящее время большое внимание уделяется теоретической разработке различных прогнозирующих систем. Созданы модели планирования, программирования и разработки бюджета (система PPBS), модели прогнозирования научно-технического и экономического развития (системы «Pattern», «Fopekast» и др.), модели прогнозирования и оценки для управления разработками (системы FAME) и многие другие.

Таким образом, 50-е годы XX в. считаются годами формирования нового этапа в развитии управленческой мысли. На основе синтеза идей, выдвинутых в предшествующие периоды, исследователи пришли к пониманию необходимости комплексного подхода к управлению. Кроме того, была сформулирована идея о том, что управление — это не только наука, но и искусство.

3.7. ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В СССР И В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ

Социалистическая система управления. В качестве концептуальной основы теории управления социалистическим производством прочно утвердились принципы управления, получившие название ленинских. Единство принципов управления определяло содержание и направленность научной и практической деятельности и распространялось на всю систему управления социалистическим обществом. Основные принципы управления социалистическим производством:

принцип партийности управления — требовал обеспечения решения любого хозяйственного вопроса с партийных позиций, т.е. политика всегда должна иметь приоритет над экономикой;

принцип демократического централизма, т.е. сочетание централизованного управления с широкими правами и творческой инициативой органов управления на местах;

принцип научной обоснованности управления;

принцип единства интересов общества, коллектива и личности при обеспечении приоритета интересов общества.

В научной и пропагандистской литературе советского периода настойчиво подчеркивалось, что «применение этих принципов обязательно в каждой сфере управления, на каждом уровне, в каждой организационной системе, как в производственной, так и непроизводственной сфере». Принципы управления были надежной основой для практического использования в организации народного хозяйства страны и для управления первичными трудовыми коллективами, и их непогрешимость была сродни догматам церкви.

О социалистической системе управления написаны тысячи книг, но практически все они объясняют, убеждают, доказывают непогрешимость ленинских принципов управления народным хозяйством, что для советского времени было фактом, не подлежащим сомнению. И очень мало работ об эволюции управленческой мысли в период от становления советской власти до развала СССР. Пожалуй, лучшая работа на эту тему принадлежит Д.Н. Бобрышеву и С.П. Семенцову [29]. Изданная Академией народного хозяйства при Совете Министров СССР в 1985 г., она кратко и квалифицированно рассматривает историю развития научных исследований в области управления, в том числе и в нашей стране.

Первые десятилетия советской власти характеризуются поисками новых методов управления в условиях социалистической экономики. Страна первой в мире пошла по неизведанному социалистическому пути развития. Естественно, не было ни опыта, ни теории, ни специалистов в области управления принципиально новым общественным производством. Поэтому неслучайны и вполне объяснимы постоянная смена взглядов, появление спорных, противоречивых концепций, переходы из одной крайности в другую. В условиях социалистических методов хозяйствования коренным образом меняются качественное содержание и масштабы управления. Планирование и управление должны были охватывать целиком все отрасли и стороны общественной жизни страны. Советский строй неминуемо порождал систему жесткой централизации управления всей экономикой общества, задачи управления государством срастались с задачами управления экономикой.

Понимая важность стоящих перед новой государственной формацией управленческих проблем, руководители советской России, и

прежде всего В.И. Ленин, постоянно занимались вопросами планомерной организации общественного производства, роли масс в экономическом строительстве, создания новых принципов управления, внедрения трудовой дисциплины, организации труда и его стимулирования. Ленин писал сразу после октябрьского переворота, что задача управления государством, которая выдвинулась на первый план перед советской властью, состоит в таком управлении, когда преимущественное значение приобретает не политика, а экономика. В процессе социалистических преобразований, в поиске новых форм организации социалистического хозяйства рождались основы двух научно-практических концепций — политэкономии социализма и науки управления социалистическим общественным производством.

Годы советской власти — это не только годы неисчислимых жертв, чудовищных репрессий, но и — будем объективны — годы энтузиазма и великих свершений. Это наша история, наша горькая судьба. Именно мы провели впервые в мире этот, увы, неудавшийся эксперимент, попытавшись создать общество на принципиально новой основе — общественной собственности на средства производства, т.е. такое социальное устройство, о котором мечтали многие мыслители прошлого. Человечество обогатилось результатами этого небывалого по масштабам и жестокости социального эксперимента, за который мы заплатили миллионами жизней, унижением и нищетой.

Какими же путями развивалась управленческая мысль и какая система управления обеспечила столь долгое существование советского строя? После национализации крупных предприятий, банков, торгового флота, железнодорожного транспорта и организации аппарата централизованного государственного управления были созданы органы рабочего контроля с последующим переходом к рабочему управлению народным хозяйством. Но жизнь быстро развеяла иллюзии о возможности управления государственной народнохозяйственной системой малограмотными необразованными дилетантами, хотя и с боевым революционным прошлым. В январе 1921 г. была созвана конференция по научной организации труда и производства, на которой было признано возможным заимствовать отдельные достижения буржуазной науки управления и необходимым начать подготовку управленческих кадров.

В марте 1924 г. была проведена вторая конференция по научной организации труда, где рассматривались вопросы совершенствования работы государственного аппарата, проблемы делопроизводства, отчетности и административной технологии. В то же время появилась новая управленческая идея — «производственная трактовка управленческих процессов» (Е.Ф. Розмирович, Э.К. Дрезен, Л.А. Вызов и др.).

Эта уж действительно «оригинальная» доморощенная идея констатировала наличие общих черт между производственными, техническими и управленческими процессами, что позволило авторам прийти к выводу: механизация производства сделает вообще излишним труд по управлению людьми, управление будет осуществляться машинами. Далее следовало, что функции управления «мало-помалу теряют свой... приказывающий характер и, наконец, исчезают вовсе как особые функции особого рода людей». А теорию управления изучать не обязательно.

Несколько позже появилась совершенно противоположная «социально-трудовая» концепция Н.А. Витке, утверждавшего, что эффективность управления в первую очередь зависит от социально-психологической атмосферы в производственном коллективе. Естественно, что между сторонниками столь различных теорий возникла острая полемика, и Витке был обвинен не только в желании создать особую социальную группу профессиональных руководителей, но и в еретической мысли о необходимости науки управления людьми.

Интересной, во многом опережающей время, была теория «административной емкости» директора Харьковского института труда Ф.Р. Дунаевского. Он справедливо считал, что администратор может непосредственно руководить только ограниченным количеством подчиненных, причем число их может несколько расти, если руководитель имеет солидный опыт, владеет искусством управления и его труд оснащен техническими средствами управления (т.е. речь идет о норме управляемости руководителя, о чем сказано при рассмотрении одного из принципов управления — принципа наименьшего воздействия).

В годы становления социалистического народного хозяйства были разработаны и другие теории управления. Среди них функционально-экономическая концепция И.М. Бурдянского, организационно-производственная Б.Я. Каценбогена, организационно-производственная О.Я. Ерманского, психотехнический подход И.Н. Шпильрейна, К.К. Кекчеева и многие другие.

Интенсивный поиск оптимальных методов управления социалистическим (в терминах того времени) народным хозяйством, искусства воздействия на коллектив и личность продолжался все годы советской власти вплоть до пресловутого периода застоя. В итоге были сформулированы и четко отлажены советская теория и практика управления, отвечающие требованиям административно-командной системы. Наука и искусство управления того времени имели немало достижений, и некоторые из них (особенно в области искусства управления) интересны и сейчас.

Заметное влияние на управленческую мысль того времени оказали работы по организации труда А.К. Гастева, в основе которых лежала идея упорядочения труда каждого члена коллектива — от руководителя до рядового исполнителя. Гастев выявил ряд функций, общих для любого работника: расчет, установка, обработка, контроль, учет и анализ. Призыв Гастева строить свою работу так, чтобы она была не только источником радости, наполненности, но и постоянной жизненной школой, обогащает современные представления об искусстве управления личностью. Разве не полезны для самовоспитания такие советы Гастева: работа приступами, сгоряча, портит и работу, и твой характер; если она не идет — не стоит волноваться: надо сделать перерыв, успокоиться и — снова за работу. При удачном выполнении работы не надо стараться ее показывать, хвалиться, лучше потерпеть. В случае полной неудачи следует легче смотреть на дело, попробовать сдержать себя и снова начать работу [30].

Оригинальны работы П.М. Керженцева, который свое внимание сосредоточил на управлении людьми, коллективом. Главной задачей научной организации труда он считал получение максимального эффекта при минимальных затратах человеческой энергии и материальных средств («принцип экономии») [31]. В своих работах Керженцев рассматривал проблемы подбора и рационального использования работников (принцип соответствия — один из основополагающих принципов управления), дисциплины и ответственности, учета и контроля.

Эти талантливые прорывы в теории и искусстве управления происходили на фоне постоянных споров, амбициозной полемики о роли диктатуры пролетариата в управлении, об определяющей роли партии большевиков в решении любых, даже узкопрофессиональных, проблем, бросков от одной концепции к другой, противоположной. Отрицалось существование при социализме объективных экономических законов и самой науки, изучающей их, — политэкономии, так как «законы политэкономии характерны только для капиталистического общества». Введенный Лениным в период нэпа хозрасчет ведет якобы к губительной рыночной стихии, планирование и хозрасчет исключают друг друга. Раздавались призывы покончить с товарно-денежными отношениями, отменить деньги и вместо них применять систему трудовых показателей, «готовясь к тому времени, когда червонцы заменятся трудоднями» (Н.А. Вознесенский).

Эти жаркие дискуссии, противоборство идей, пробы и ошибки объясняются непроторенностью дорог в «светлое будущее всего человечества» — ведь именно такую грандиозную миссию пыталась взять тогда на себя советская страна. А разве сейчас, когда мы пошли в не менее светлое «капиталистическое завтра», разноголосица мне-

ний и рецептов менее масштабна? Теперь еще в судьбы страны вмешались эти «паршивые инопланетяне», и вся надежда на астральные, космические силы и на помощь экстрасенсов, ясновидцев и колдунов...

Наступили печально известные 30-е годы. На страну стала надвигаться тень Вождя, но зато светлее стало в умах уцелевших ученых и руководителей. Постепенно угасли споры, дискуссии, все предыдущие этапы развития советской управленческой мысли были признаны как «бесплодные схоластические упражнения», как игра «в абстракции и схемы». Наступило время жесткой авторитарной системы и незыблемых доктрин.

В послевоенный период важность изучения проблем управления производством и коллективами была очевидна, и теория управления в СССР стала все шире применять математические методы. Работа академика Л.В. Канторовича «Математические методы организации и планирования производства», которая впоследствии принесла ему мировую известность, Ленинскую и Нобелевскую премии, заложила основы линейного программирования; труд ленинградского экономиста В.В. Новожилова «Методы соизмерения народнохозяйственной эффективности плановых и проектных вариантов» стал органической частью теории оптимального планирования.

Значительный вклад в планирование и организацию производства, в решение методологических задач управления внесли Н.А. Вознесенский, А.В. Венедиктов, А.А. Аракелян. Особая роль в развитии теории управления, становлении и пропаганде автоматизированных систем управления (АСУ), биологической кибернетики принадлежит таким известным ученым, как академики А.И. Берг, В.М. Глушков, Н.М. Амосов.

Однако далеко не все ученые понимали важность проблем управления. Например, академик К.В. Островитянов не считал необходимым выделить теорию управления в самостоятельную науку. Крайне негативные последствия имело непонимание значения кибернетики некоторыми учеными, считавшими ее «буржуазной лженаукой».

Начало разрушения административно-командной системы управления. Этот процесс начался не в перестроечный период, а значительно раньше. Уже в 70-х годах наметился отход от жестких вертикальных структур по линии министерство — главк — предприятие. Создание производственных и научно-производственных объединений повысило их хозяйственную самостоятельность, началось внедрение децентрализованных форм организации, структуры в управлении. Оперативное управление этими объединениями перестало быть функцией органов исполнительной власти.

В середине 80-х годов наметилась тенденция к уменьшению жесткости иерархических структур, расширилась организационная кооперация, начался процесс делегирования оперативных полномочий на низшие уровни управления. На высшем управленческом уровне остались интеграция деятельности объединений и разработка общих стратегий связи с внешними организациями и фирмами. Эти мероприятия способствовали уменьшению бюрократических процедур и значительному сокращению управленческого аппарата.

С начала 90-х годов формируется организационная структура рыночной экономики как альтернатива вертикально-командным структурам. На 1 января 1991 г. в стране действовало 1420 ассоциаций предприятий, 126 концернов, 156 межотраслевых и территориальных объединений, 102 крупных консорциума, свыше 1200 акционерных обществ и около 3000 совместных предприятий.

Значительный экономический эффект и развитие промышленного и научно-технического потенциала страны ожидались от приватизации собственности. Утверждалось, что благодаря широкомасштабной приватизации будут осуществлены реорганизация систем управления на всех иерархических уровнях, изменение регулирующих функций верхних ступеней управления; получит развитие система материального стимулирования и внутрифирменного управления. Однако преодолеть спад производства и получить экономический эффект в условиях приватизации удалось лишь в редких случаях. Например, АО «Тулачермет» в апреле 1993 г. существенно подняло среднюю зарплату, перечислило в фонд потребления 20 % прибыли, а в фонд накопления 80 % и выплатило по акциям 100 % годовых.

Но в тех случаях, когда приватизация не опиралась на преобразования в управлении, объемы производства сократились и большинство предприятий оказались на грани банкротства. Приватизационные процессы чаще всего можно назвать управленческим камуфляжем. Разрослись негосударственные структуры спекулятивно-посреднического типа, деятельность которых далека от принципов реформы, действенного экономического регулирования, от реального влияния на процесс преодоления экономического и управленческого кризиса.

По данным Института экономики РАН на июль 1996 г., средняя заработная плата в I квартале 1994 г. в народном хозяйстве России была ниже, чем в США почти в 17 раз; 36,2 млн человек, или 24,4 % населения России, имели доходы ниже прожиточного минимума.

Дилетантские методы борьбы с бюджетным дефицитом привели к тому, что долги превратились в тотальную проблему. Сумма внешнего долга Западу в 1995 г. достигла 134 млрд долларов (долги СССР на момент его распада составляли около 65 млрд долларов). Ежегод-

но платежи по процентам составляют 7 млрд долларов. Наше государство постепенно может потерять экономическую, а в конечном счете и политическую независимость, как, например, это происходит в латиноамериканских странах.

Бескомпромиссно выступил депутат, заместитель председателя Комитета Государственной Думы России по экономической политике академик В.А. Лисичкин в своей работе «Преступная приватизация». В результате приватизации достояние России разграблено в таких масштабах, которые не известны ни одному государству за всю историю человечества.

По данным министра экономики А.Н. Шохина, в 1993 г. было приватизировано 40 394 предприятия. К 1 июля 1994 г. приватизировано 88 577 предприятий, или 56,54 % всех предприятий страны. В справке МВД РФ, официально представленной на парламентские слушания, было отмечено, что только в 1993 г. в сфере приватизации было выявлено 27,7 тыс. преступлений. Более 60 тыс. предприятий контролируется организованными преступными группами.

Введена оригинальная единица измерения стоимости предприятия — клюшка. Клюшка хоккеиста Павла Буре была куплена за 25 млн долларов канадским клубом «Ванкувер Кэнакс». Сколько же стоят в таких «клюшках» крупнейшие предприятия России? По данным газеты «Московский комсомолец» (8 ноября 1994 г.): РАО «ЕЭС «России» — 649,595 млн долларов, или 26 клюшек; РАО «Норильский никель» — 468,6 млн, или 18,7 клюшек; АО «Газпром» — 26,6 млн, или одна клюшка; Новороссийский морской порт — 22,5 млн, или 0,9 клюшки; «Внуковские авиалинии», кондитерская фабрика «Красный Октябрь» и завод «Красное Сормово» — по 21 млн долларов, или по 0,84 клюшки, и т.д.

Из 500 крупнейших предприятий России около 80 % продано на аукционах по цене менее 8 млн долларов каждое. «Уралмаш» (34 тыс. рабочих) продан за 3,72 млн долларов, Челябинский металлургический комбинат (35 тыс. рабочих) — за 3,73 млн, Ковровский механический завод (стрелковое оружие, 10,6 тыс. рабочих) — за 2,7 млн, Челябинский тракторный завод — ЧТЗ (54,3 тыс. рабочих) — за 2,7 млн долларов, одно из крупнейших предприятий страны — завод им. Лихачева со стоимостью основных фондов не менее 1 млрд долларов был продан за 4 млн.

Для сравнения: средняя пекарня в Европе стоит около 2 млн, средний колбасный завод — 3,5 млн, цех по разделке леса — 4,5 млн долларов. Таким образом, ЧТЗ обменяли на хлебобулочное производство.

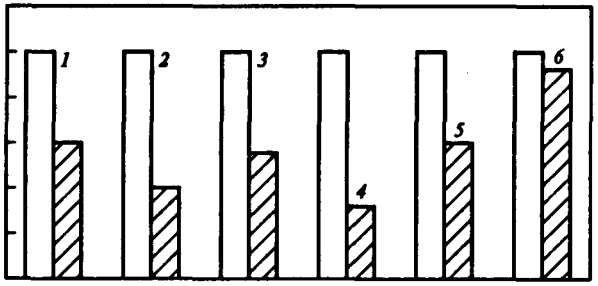


Рис. 3.2. Спад экономики России в 1998 г. по сравнению с 1989 г.:
1 — ВВП; *2* — промышленность; *3* — сельское хозяйство; *4* — капиталовложения; 5 — реальные доходы населения; *6* — безработица; □ — 1989 г.; ▨ — 1998 г.

Рабочее место на Автовазе оценено в 81 доллар, на ГАЗе — 244, на Уралмаше — 109; стоимость рабочего места в сфере обслуживания: в Петровском пассаже — 46 тыс., в гостинице «Центральная» (Москва) — 32 тыс. долларов. Один журналист «Известий» эквивалентен по стоимости ...331 рабочему ЗИЛа. Это сделано в целях покупки крупных предприятий спекулятивными структурами или подставными фирмами.

Приватизация дала за два года в бюджеты всех уровней лишь 1 трлн рублей дохода, что в 2 раза меньше, чем доходы Венгрии от приватизации. Нанесен серьезный ущерб оборонной промышленности, в частных руках иностранных компаний и криминальных структур оказались машиностроение, нефтегазодобыча, водный, речной и авиационный транспорт, объекты связи.

Таковы факты. Они не могут оставить равнодушными всех граждан России.

Кроме ошибок в реализации программы приватизации ход реформ сдерживается отсутствием общей концепции организации управления экономикой на всех производственных уровнях, отсутствием обоснованных принципов управления в новых условиях хозяйствования, адекватных рыночному механизму. Фактически все государственные структуры лишились реальных рычагов воздействия на протекающие в экономике процессы, на всех уровнях механизм управления не действует.

Социально-экономический кризис в России 1989—1998 гг. Мы не можем закрывать глаза на то, как мы жили совсем недавно. В 1989—1998 гг. российская экономика пережила глубокие потрясения, в результате которых валовой продукт сократился в 1,7 раза, промышленное производство — более чем в 2 раза, сельскохозяйственное — в 1,8 раза, капиталовложения уменьшились более чем в 3,5 раза, реальные доходы населения — в 1,7 раза (рис. 3.2). Без-

работица достигла 13 %. По нарастающей развивался процесс депопуляции, т.е. смертность намного превышала рождаемость.

Чтобы восстановить разрушенное за год, порой требуется труд целого поколения созидателей.

Негативные процессы резко усилились в августе 1998 г. Острый финансовый кризис повлек за собой внутренний российский дефолт, четырехкратную девальвацию рубля, взрыв инфляции (удвоение розничных цен), кризис всей банковской системы, осложнения с выплатой внешнего долга.

Значительная девальвация рубля резко повысила эффективность экспорта и одновременно так же резко снизила выгодность импорта, который в 1998—1999 гг. сократился вдвое. В результате высвободились ниши платежеспособного спроса, прежде всего в области потребительских товаров, куда устремились отечественные товары. В 1999 и 2000 гг. производство товаров легкой промышленности возросло в 1,5 раза, пищевой — на 20 %. К тому же сложились небывало высокие цены на нефть, природный газ и металл — главные продукты российского экспорта. Положительное сальдо внешней торговли в 1999 г. составило 36 млрд долларов, а по итогам 2000 г. оно увеличилось до 50 млрд долларов.

Получив огромные валютные поступления от экспортных операций, Российское государство в 2000 г. впервые выполнило свои бюджетные обязательства, а его доходы значительно превысили плановые. Также впервые хронический дефицит бюджета сменился профицитом. Это позволило уменьшить налоговые нагрузки на предприятия и организации и привело к росту прибыли (ее общий размер в 2000 г. примерно 1 трлн рублей). Впервые произошел большой рост инвестиций — на 16 % в 2000 г.

Центральному банку и Министерству финансов удалось снизить инфляцию, она составила около 20 %, вслед за инфляцией снижалась ставка рефинансирования (с 55 до 25 %), и ожидается ее дальнейшее понижение.

После резкого падения реальных доходов в августе 1998 г. (за 1998—1999 г. они сократились более чем на 30 %) в 2000 г. произошел их рост на 9 % (рис. 3.3). Подъем производства привел к снижению на 15 % общей численности безработных.

В связи с ростом потребления, инвестиций, значительным увеличением экспорта (42 %) ускорился рост промышленности. В 1999 г. промышленное производство выросло на 13,3 %, в 2000 г. рост продолжался. Вот уже второй год наблюдается рост сельскохозяйственного производства.

Темпы изменения объема продукции промышленности в 1998—2000 гг. (в % к предыдущему году) приведены в табл. 3.4.

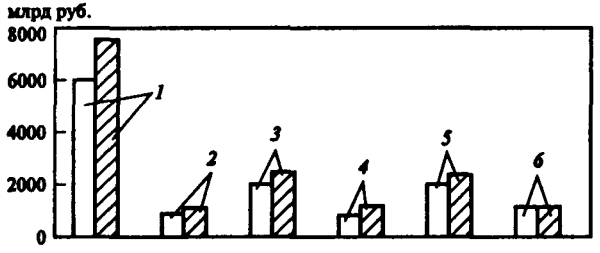


Рис. 3.3. Состояние макроэкономики России в 2000—2001 гг.:
1 — ВВП; *2* — инвестиции; *3* — розничная торговля; *4* — прибыль; *5* — средняя заработная плата; *6* — прожиточный минимум; □ — 2000 г.; ▨ — 2001 г.

Таблица 3.4

Отрасль промышленности	Годы		
	1998 (отчет)	1999 (отчет)	2000 (отчет)
Промышленность, всего	94,8	108,1	109,0
Электроэнергетика	97,5	100,2	102,7
Топливная, всего	97,5	104,5	104,1
В том числе:			
нефтедобыча	99,0	100,4	104,7
нефтепереработка	92,6	102,9	102,1
добыча газа	100,8	104,1	104,7
добыча угля	95,0	108,5	110,7
Черная металлургия	91,9	114,4	116,5
Цветная металлургия	95,0	108,5	110,7
Химическая и нефтехимическая	92,5	121,7	113,9
Машиностроение и металлообработка	92,5	115,9	114,3
Лесная, деревообрабатывающая и целлюлозно-бумажная	99,6	117,2	113,5
Промышленность строительных материалов	94,2	107,7	109,1
Легкая	88,5	120,1	123,8
Пищевая	98,1	107,5	109,1
Мукомольно-крупомольная	95,0	99,7	100,0

Анализ помесячной динамики прироста производства, опрос руководителей предприятий и организаций показывают, что экономический рост будет продолжаться. В проекте бюджета на 2002 г. правительство заложило минимальный темп экономического роста народ-

ного хозяйства в размере 4 %, а минимальный рост инвестиций и реальных доходов — в размере 7 %. Инфляцию намечено снизить до 13,4 %. А это означает, что рублевый кредит можно будет получить примерно за 20 % годовых. Реальный сектор получит более широкий доступ к кредитным ресурсам, и это тоже будет способствовать реальному подъему экономики.

Тем не менее надеяться на длительный, происходящий «сам по себе» инерционный рост было бы неблагоразумно. Факторы, способствующие подъему экономики, постепенно исчерпываются, а благоприятная мировая конъюнктура не может продолжаться вечно. Поэтому государство должно предпринять серьезные меры, чтобы создать нормальные условия для социально-экономического развития страны.

В послании президента РФ Федеральному собранию сформулированы следующие шесть задач в области социально-экономического развития России:

- обеспечить защиту прав собственности;
- создать равные возможности при конкуренции;
- освободить предпринимателей от административного гнета;
- снизить налоговое бремя, упростить таможенную систему;
- развить финансовую инфраструктуру, включая банковскую систему и финансовые рынки;
- проводить реалистическую социальную политику, в которой приоритеты должны быть отданы здравоохранению, образованию и культуре, адресной социальной поддержке бедных.

Для выполнения этих задач необходимо проведение крупных реформ, прежде всего налоговой реформы, которая уже одобрена законодателями и началась. По прогнозам правительства налоговое бремя сокращается в расчете на год на 100 млрд рублей, государственная нагрузка на ВВП снижается на 1,2 %, а значит, соответственно вырастет прибыль предприятий и организаций. Но новый закон о налоге, действующий с 1 января 2002 г., привел к еще большему ухудшению положения малого и среднего бизнеса, «получилось, как всегда».

Второй этап налоговой реформы намечен на 2002 г. К чему приведет новая налоговая «реформа» правительства так называемых прагматиков, покажет время.

Правительство Российской Федерации приняло 10-летнюю (до 2010 г.) программу социально-экономического развития России, где заведомо заложены такие темпы роста, которые оставляют без изменения уровень отставания в развитии экономики страны от высокоразвитых государств на ближайшие 30 лет.

Переход от кризиса к подъему экономики коренным образом меняет условия хозяйствования для предприятий, требует масштабной смены приоритетов. На первый план выдвигается стратегический менеджмент, разработка конкретных стратегий развития предприятий на много лет вперед на основе обновления производственных фондов, освоения новых видов продукции, привлечения инвестиций.

Это соответствует общим мировым тенденциям. Последний из проведенных на Западе опросов (в нем участвовали 1400 руководителей высшего звена) показал, что на первое место среди всех качеств топ-менеджера выдвигается умение сформировать ясную картину будущего внутри компании. При этом высоко ценится общий уровень квалификации всей менеджерской команды и способность руководителей вдохновить работников «на производственные подвиги».

При росте экономики особая забота акционерных обществ — добиться высокого уровня рыночной капитализации компании. Российские предприятия, к сожалению, этому фактору не уделяют должного внимания. Возможно, это происходит потому, что на многих предприятиях и в организациях нет полной ясности, кто является их собственником. Как следствие не налажены правильные отношения между собственниками и менеджментом.

В тех случаях, когда деятельность компании не отвечает изменяющимся условиям, необходимо решительно проводить ее реструктуризацию, вплоть до продажи и превращения ее в эффективную частную фирму, ориентированную на удовлетворение рыночного спроса.

Эффективное ведение бизнеса — это использование современных автоматизированных и информационных систем, введение мировых стандартов качества, переход на современные методы продаж, в том числе с использованием сети Интернет.

Новые задачи стоят перед финансовом менеджментом. Он должен опираться на международные стандарты бухучета, которые уже применяются на некоторых российских предприятиях и в скором будущем получат у нас повсеместное распространение.

Особое значение приобретает внешнеэкономическая деятельность, особенно в преддверии вступления России в ВТО.

И, конечно, одна из важнейших задач — грамотное управление человеческими ресурсами, подбор профессиональной команды единомышленников, которая способна решать рыночные уравнения любой категории сложности.

Освещать все эти проблемы, искать и находить пути их решения, помогать России строить себя и свое будущее — вот задачи предпринимательства.

3.8. РЕЛИГИЯ И ОБЩЕСТВЕННОЕ СОЗНАНИЕ

Перемены в общественном сознании. Вечная борьба материализма и идеализма, похоже, подходит к концу. XXI век станет эпохой осознания простой истины: эти два мировоззрения по сути не противоречат, а дополняют друг друга. Еще немецкий философ Г.В.Ф. Гегель говорил, что религия, конечно, могла обманывать индивидов, но не народы и не поколения и что философия до тех пор не завершена, по крайней мере в изложении своем, пока ей не удастся осуществить примирение и гармонию веры и знания.

Необходимость отказа от методов агрессивного атеизма была ясна еще в начале перестройки. Не случайно, празднование в 1988 г. юбилея — 1000-летия христианства на Руси получило не только религиозное, но и всенародное общественно-политическое звучание. Сегодня возвращаются церкви ее имущество и святыни, восстанавливаются церкви и монастыри, заметно усилилось влияние всех религиозных конфессий на общество. Главная примета времени — всплеск интереса 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.

Влияние церкви на духовную жизнь. 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.

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, под-

держивает существующую систему социальных отношений, активно выступает в поддержку мира, против колониализма и расизма.

Церковь постоянно ратует за консолидацию нации, поддерживает борьбу народа против иноземных захватчиков. Достаточно вспомнить Сергия Радонежского, благословившего борьбу с татаро-монгольским игом, усилия православных церквей 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. Примером служат готические соборы Европы с их фресками, витражами; православные соборы с иконами Андрея Рублева, Феофана Грека; Тадж Махал, комплекс площади Регистана в Самарканде, бесценные храмы Египта и Индии, живопись эпохи Возрождения, музыка Баха, Генделя. 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 ищут пути преодоления противоречий между наукой и религией, между телом и душой, жесткими церковными догматами и изменяющейся социальной средой. Длительное время предпринимаются попытки, пока неудачные, объединения различных направлений внутри единой религии (например, внутри христианства — католицизма, православия, баптизма, протестантизма и др.). Сам факт различного толкования основных религиозных догматов внутри единого учения доказывает возможность отказа от излишне жестких канонов церкви.

Глава 4 ПАБЛИК РИЛЕЙШНЗ И ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ СБЫТОМ

4.1. ФОРМИРОВАНИЕ НОВОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В РОССИИ

Покупатель — хозяин положения. Россия — страна парадоксов и полярных парадигм. После кризисов мы стали не умнее, а просто мудрее. Мы медленно, тяжело и мучительно учимся на своих ошибках и постигаем незнакомое россиянину понятие «бизнес», мы — «дети», умеющие создавать и не умеющие продавать.

Организация новой системы управления в России, адекватной рыночным отношениям, является неотъемлемой составляющей построения нового демократического общества.

При обсуждении вопросов, связанных с успехом или неудачей компании на рынке, необходимо помнить, что покупатель — хозяин положения. Такое отношение к покупателю характерно для некоторых компаний. К сожалению, пока у нас покупатель полностью не пользуется своими правами и не считает себя хозяином положения. Это следствие неполного отражения новых рыночных отношений в системе экономических отношений в России.

Продавец находится в конкуренции не только со своими прямыми «коллегами», изготовителями идентичного товара, но и с производителями разнообразных его заменителей. Помимо этого компания должна быть в состоянии поставлять товары лучшего качества по более низкой цене или предоставлять услуги лучшие, чем у конкурентов. Менеджмент позволяет предприятию быть чем-то большим, чем суммой его отдельных компонентов — капитала и сотрудников.

Задача компании состоит в том, чтобы осваивать новые рынки, удовлетворять потребности клиентов. Одновременно она является и задачей руководства, менеджмента. Успехи и неудачи предприятия — это в первую очередь успехи и неудачи менеджмента. Если предприятие работает плохо, нерентабельно, его новый хозяин меняет не рабочих, а руководство. Итак, менеджмент означает организацию работы коллектива. Работу на предприятии следует организовывать с таким расчетом, чтобы она в максимальной степени соответствовала потребностям сотрудников и позволяла активизировать их работу и повысить ее эффективность. Принимая любые решения, менеджеры должны постоянно иметь в виду не только высокую рентабельность

фирмы, но и проблемы существования своих сотрудников, а также потребителей, благодаря которым фирма существует и удовлетворение потребностей которых реально обусловливает необходимость функционирования фирмы и работы ее менеджеров. Любое принимаемое решение должно свидетельствовать об экономической пользе предприятия в длительной перспективе. Решение, которое дает хорошие результаты только в данный момент и в ближайшем будущем, а в отдаленной перспективе ставит существование предприятия под угрозу, следует расценивать как ошибочное. Таким образом, обеспечение существования компании на рынке можно считать главной задачей менеджмента. *В связи с этим для успешного ведения экономически прибыльной деятельности менеджменту компании следует принять на вооружение несколько простых постулатов: гибкость, обходительность и честность.* С сожалением надо указать, что многочисленные компании (фирмы) воспринимают своих сотрудников и покупателей, как нечто само собой разумеющееся! Логика здесь проста: менеджер по продаже — это тот человек, на котором держится вся компания. Более того, работа самых разных подразделений, даже бухгалтерии и отдела кадров, должна выполняться под лозунгом «связь с покупателем», и ориентация на покупателя должна присутствовать в любом показателе работы.

Но ориентация на реализацию — лишь начало. *Взаимоотношения с покупателями — вот что самое важное.* Большинство компаний (фирм) предпочитают привлекать новых покупателей и торговать с ними, вместо того чтобы сохранять своих старых покупателей. Исходя из изложенного в этой главе во всех подробностях описывается, каким должен быть подход компании (фирмы) к обслуживанию. Буквально каждый человек является частью огромного механизма «компания — клиент». Однако, описывая тактику и стратегию компаний[1], надо помнить, что главные коррективы вносит сама жизнь.

Основы поведения компании. Переход от кризиса к подъему экономики коренным образом меняет условия хозяйствования для наших компаний, требует четко очерченных стандартов поведения. Принципы просты и понятны каждому — от членов совета директоров до курьеров. Они таковы:

личность заслуживает уважения;

покупателю — самое лучшее обслуживание;

непрерывное стремление к совершенству и наивысшим показателям.

[1] Здесь и в дальнейшем «компания» означает малые предприятия, фирмы, государственные, унитарные предприятия.

Отношение к этим принципам, которые должны лежать в основе деятельности компании, их исполнение непосредственно сказываются на любых начинаниях компании и на ее политике в целом. Такая философия поведения способствует успеху компании больше, чем ее технологические новшества, искусство маркетинга и финансовые ресурсы.

Впрочем, любые принципы могут быстро превратиться в пустые лозунги — подобно мышцам, они становятся дряблыми и слабыми, если их регулярно не использовать. Чтобы принципы применялись в области бизнеса, их в первую очередь должно четко понимать все руководство компании, они должны быть доведены до сознания каждого работника, о них необходимо постоянно напоминать, чтобы абсолютно все причастные к предпринимательству поняли, насколько серьезно должны к ним относиться. Руководству компаний надо отстаивать эту цель в своих выступлениях на совещаниях и конференциях, во внутренних публикациях и циркулярах, на собраниях служащих и в личных беседах с ними. От всего этого будет, конечно, мало толку, если руководство собственными делами не будет демонстрировать значение этих заповедей. Это требует, конечно, немалого труда, зато работает безотказно. Служащие понимают, что от их верности изложенным принципам зависит не только успех компании, но и их личный успех. И это относится ко всем работникам. Чтобы люди поверили, необходимо время, но, если вы добились их доверия, это положительно скажется на всех гранях вашего бизнеса.

Уважение к личности. Личность заслуживает уважения — против этого никто, кажется, не возражает, по крайней мере, никто не утверждает обратное.

На протяжении всей человеческой истории многие цивилизации и религии отстаивали права и достоинства личности. Но если с идеей согласны практически все, то верность ей редко встретишь в теории бизнеса, не говоря о практике. Конечно, есть компании, которые стоят за уважение прав личности, но таких немного.

Очень часто предприниматели плохо обращаются со служащими. Они способны открыто унизить их возмутительными действиями или делают это завуалированно, исподтишка, зачастую они поручают это грязное дело своим управляющим и менеджерам.

Предприниматель действительно должен желать, чтобы работающие на него люди были довольны собой и своей работой. Никакие деньги не в силах компенсировать неприятности и огорчения, доставленные начальством.

Необходимо, в частности, воспитать наделенных чувством собственного достоинства и уверенных в себе торговых представителей. С первых дней существования организации начинается кампания под

лозунгом «Каждая личность неповторима». Чтобы никто не чувствовал себя крохотным винтиком.

Увлечение предпринимателя чисто человеческими отношениями проистекает не только из альтруизма, но и из простой уверенности в том, что если мы уважаем своих работников и помогаем им уважать себя, то компания обязательно станет доходной.

Высокие трудовые показатели работника вознаграждаются продвижением по службе и материально. Система оплаты будет рассмотрена в одной из следующих глав, пока же скажем, что в компании не должно существовать ни автоматического роста заработной платы, ни ее повышения в связи с удорожанием стоимости жизни — способный новичок в маркетинге должен иметь возможность заработать больше, чем тот, кто работает уже не один год. Каждому платят не за выслугу лет, а за достигнутые результаты. За исключительные успехи вознаграждают не менее исключительным образом.

Успевающим работникам следует обеспечить такие рабочие места, которых они достойны. Им очень важно возвращаться домой с работы с чувством, что они сделали что-то стоящее. Когда работа в радость и люди чувствуют заботу компании о себе, им хочется способствовать ее росту.

Практика назначения на высшие должности из своей среды. Каждый должен знать, что, если он работает добросовестно и хочет занять более высокий пост, такая возможность будет ему предоставлена. Честолюбивого человека, который мечтает об определенной работе, огорчает и деморализует необходимость «гоняться за собственным хвостом», в то время как кто-то приходит со стороны и занимает то место, на которое он претендует. Нам прекрасно известен довод о том, что служебные повышения из собственной среды чреваты вырождением, но мы его не принимаем. Отрицательное воздействие «призвания варягов» на моральный климат намного превышает риск вырождения.

Имеется немало программ, которые помогают любому человеку определить себя как личность. Условия работы должны быть демократичными: к каждому должно проявляться уважение. Ориентация на личность не ограничивается пределами здания управления компании. Руководство должно с уважением относиться к каждому работнику и, в свою очередь, ожидать от него столь же уважительного отношения к покупателям, поставщикам и даже конкурентам. Кодексом поведения компании предусматривается, что ни один работник не вправе с пренебрежением относиться к конкуренту, что торговые сделки заключаются, исходя из сущности и ценности изделий и услуг: продавай только лучшее и никогда не пытайся эксплуатировать

чью-либо слабость. Кодекс рекомендует также не хвастать ни размерами корпорации, ни ее успехами и положением, ни объемом затрат на исследования и совершенствование продукции, ни тем, сколько специалистов работает с клиентами. Приветствуются разговоры о качестве продукции и услуг, ресурсах и работниках, связанных с концепцией качества.

Надо считать, что уважением к определенной личности демонстрируется расположение ко всем людям и в самой корпорации и за ее пределами. Эту заповедь необходимо постоянно подкреплять действием.

Уважение к личности отнюдь не банальность. Это незыблемый принцип компании, краеугольный камень, положенный в основание вашего бизнеса. Действенность этого принципа полностью зависит от того, насколько он поощряется каждым менеджером компании и вошел в практику каждого работника.

Но уважение к личности может стать банальностью, если о нем вновь и вновь не напоминать и не превращать его в неотъемлемый элемент повседневных отношений.

Впечатляющие изменения в вашем бизнесе скорее усиливают, чем ослабляют необходимость уважать друг друга.

Высокое качество обслуживания. Предприниматель-руководитель должен стремиться сделать свою компанию такой, чтобы она обеспечивала лучшее обслуживание. Для выполнения этой задачи компания должна ориентироваться на покупателя, т.е. любой элемент ее деятельности должен быть связан с требованиями покупателя. Каждая инструкция работнику каким-то образом имеет отношение к ее цели: *обеспечить покупателей, потенциальных клиентов и продавцов наилучшим обслуживанием.*

Как это ни печально, Россия наших дней такова, что, встречаясь с хорошим обслуживанием, мы только удивляемся. Люди его не ожидают и не требуют, они привыкли к тому, что им предлагают.

Качество обслуживания зависит от возможностей компании организовать обучение и повышение квалификации работников. *Каждый менеджер проходит ежегодно обучение; система повышения квалификации охватывает всю организацию сверху донизу.* Даже клиентов надо приглашать прослушать самые разнообразные курсы. В той отрасли промышленности, где первооснову долгосрочного роста определяет цикличность бизнеса, очень важно быть уверенным в том, что первый заказ клиента — это лишь начало сотрудничества. Обслуживание вне стен компании помогает клиенту не забывать о ней.

Совершенство. Третий принцип — совершенство, подход к решению любой задачи с единственной мыслью: справиться с ней наилуч-

шим образом. Главная цель — полное отсутствие брака в производстве и обслуживании. Конечно, мы знаем, что идеал недостижим, но менее жестко поставленная цель ослабила бы программу. Стремясь к невозможному, компания определяет показатели удовлетворенности клиентов, которые позволяют ей постоянно знать о качестве своего обслуживания. Подробнее об этом ниже.

Совершенство начинается с программ подбора кадров. Уверен, что лучшие студенты, набираемые из лучших отечественных колледжей, вузов обладают самой высокой мотивацией к качественному выполнению работы. Таких людей в компании должно быть возможно больше. Чтобы достичь совершенства, необходимо превосходно учиться и испытывать желание добиться успехов. Соревновательное начало настраивает работников на достижения наилучших результатов. Нет нужды говорить, что сильнейшее воздействие оказывает и равенство возможностей. Никто в компании не обладает неотъемлемым правом на работу здесь. Высокий уровень конкуренции образования не оставляет места для самодовольства. Привычка к качественной работе вырабатывает у людей уверенную походку. Они начинают думать, что все достижимо, что невозможного нет. Из такого отношения к делу рождается вдохновение — им буквально пропитан воздух. Когда компания настраивает своих служащих на совершенство, вдохновение становится заразительным. Клиенты тоже проникаются оптимизмом и энтузиазмом; у них возникает мысль: «Это как раз та компания, с которой мне хочется иметь дело».

Приверженность основам. Чтобы выжить и добиться успеха, любая организация должна иметь четко обозначенные принципы, на которых основаны ее политика и деятельность. Но еще важнее ее постоянная приверженность этим принципам.

В бизнесе все, что касается работы организации, подвержено изменениям. Меняется ее местоположение. Меняются служащие. Меняется продукция. Меняются названия. Мы живем в постоянно меняющемся мире, а в бизнесе способность к изменениям есть основа выживания.

В эпоху высоких технологий переходного периода изменения часты и внезапны. Маркетинговые программы, не способные реагировать на изменения, могут уничтожить компанию. Мы вынуждены двигаться или вперед, или назад; стоять на месте невозможно.

Единственная «священная корова» организации — ее принципы, которым компания никогда не должна изменять. Независимо от рода и масштабов ее деятельности должны существовать основные принципы — ее «руководящая и направляющая сила». Сама компания обязана быть гибкой, способной перестроиться и измениться, но

принципы остаются незыблемыми, не подверженными воздействию времени. Три главные заповеди компании настолько определяют ее успех, что никакое отклонение от них немыслимо.

Хотелось бы, чтобы каждая компания установила те принципы, которые стали бы для ее работников руководящими. Лучшее время для этого — период организации компании, но, к сожалению, лишь немногие из начинающих предпринимателей думают об этом. Они слишком озабочены повседневными делами, чтобы заниматься еще и принципами, которыми они будут руководствоваться в отдаленном — как им кажется — будущем. И тем не менее в какой-то момент их взгляды на мир будут обозначены и сформулированы, после чего нет смысла хранить их в секрете: необходимо объявить о них во всеуслышание.

Когда бизнес невелик, его владелец способен вступать в личный контакт со всеми важными для компании людьми и проводить свои взгляды на жизнь в личных беседах. Даже если он не обсуждает со служащими свои философские мировоззрения, он может продемонстрировать их на собственном примере. *По мере того как компания начинает расти, необходимо каким то образом убедиться в том, что установленные принципы понимают и разделяют работники всех уровней.* Изучая деятельность знаменитых американских организаций, выдержавших испытание временем, мы чаще всего обнаруживаем, что она связана с определенными философскими взглядами. Успех дела — это нечто большее, чем доллары и центы. Предприниматель ищет не грандиозности, а величия. Грандиозность производит впечатление, величие свидетельствует о незыблемости.

Организация должна постоянно приобщать сотрудников к своим заповедям. Программа их обучения начинается с ознакомления новичков с философией компании, ее историей и традициями. Но одно дело говорить о заповедях и ценностях, и совершенно другое — внедрять их в каждую клетку организации. Деятельность, тактика, стратегия, способы реализации решений, контроль, поощрение и наказание — вот что важно, а не только слова. Преуспевающие компании отличаются от остальных особым вниманием к мелочам, правильным подходом к делу с самого начала, человечностью в отношениях и установкой на покупателя. Все усилия направлены на сотрудников компании, на сохранение актуальности и ценности нравственных идеалов корпорации.

Эти три принципа — уважение, обслуживание и совершенство — важны сегодня, как и всегда. Предпринимателю необходимо проявлять невообразимую гибкость перед лицом диктуемых временем изменений,

но не допускать ни малейшего компромисса, никакого отклонения от тех ценностей, которые определяют само существование компании.

Слишком многие люди работают под началом непредсказуемых руководителей, чье самодурство не позволяет расти всем, кто их окружает. Руководитель, который, со страхом оглядываясь назад, создает вокруг атмосферу напряженности, враждебности и боязни конкуренции себе среди подчиненных, топчет самолюбие людей и запугивает их, потому что боится сам. Он убивает инициативу лучших своих работников, которых должен был бы побуждать к достижению им самим же поставленных целей. Такой менеджер способен навредить организации и является руководителем только по должности. Независимо от своего стиля настоящий руководитель, что бы он ни делал и ни говорил, обладает способностью подвигнуть других на самые высокие достижения; он же дает им свободу и возможность для дальнейшего роста.

Как видите, успешный руководитель обязан знать себе цену и не сомневаться в своем предназначении.

Внутреннее устройство. Нельзя говорить о руководстве, не говоря об ответственности и отчетности: они неотделимы друг от друга. Руководителю приходится делиться ответственностью с подчиненными и обеспечивать свободу принятия ими решений, а затем требовать отчета о результатах. Это достаточно просто, но нередко руководитель своими действиями невольно блокирует деятельность исполнителя. Совершив ритуал делегирования ответственности, такой руководитель просто не позволяет делу двигаться. Возможно, его мучают сомнения в правильности принятого решения или он боится ослабить свою власть. Во всяком случае он намерен лично приглядывать за происходящим. Вскоре он начинает дышать в затылок только что назначенному менеджеру, тщательно изучая каждое его действие, подвергая критике каждое решение и почти не оставляя простора для самовыражения или эксперимента. Он делает своего менеджера совершенно беспомощным, после чего требует отчет о проделанной работе. У несчастного не остается ни одного шанса: он больше и не пытается сделать что-то новое и, так и не завоевав авторитета, перекладывает принятие решений на своего босса. Менеджер превращается в исполнителя, каковым, вероятно, и был до своего повышения. Работающие у такого менеджера люди видят, что он бессилен, и это их возмущает. Они хотят работать с победителем. В новой должности он, вероятно, стал получать несколько больше, но эта прибавка к зарплате не может компенсировать ущерб, причиненный его достоинству и душевному спокойствию. Он жертва синдрома «капита-

на корабля», характерного для тех высших руководителей, которые привыкли принимать всю ответственность исключительно на себя.

Случается и обратное. Руководитель делится ответственностью и властью, предоставляет свободу для выполнения работы, но при этом совершенно не требует отчета. Дело может зайти в тупик, поскольку руководитель бездумно передает ответственность, словно бросает только что испеченную картофелину, после чего отстраняется от своего помощника и его решений. В конце концов, когда кризиса уже не избежать, он устраивает ему разнос. Такого рода руководитель не желает отчитываться за своего подчиненного, но и его провоцирует на отказ от необходимости отчитываться. Кажется, такое невозможно, не так ли? И, однако же, это ежедневно происходит то там, то здесь. *Руководитель компании должен стараться не упускать из виду ни отчетность, ни ответственность за те решения, для принятия и исполнения которых у менеджера имелись и свобода действий, и власть.*

Реализация чужих идей. Нередко случается так, что человек, занимающий руководящее положение, вынужден выполнять решение, которого он не принимал и с которым не совсем согласен. Порой кто-то из руководства причастен к принятию решения, вызывающего разочарование или просто непопулярного, например о сокращении бюджета или отказе от продолжения какой-то программы либо производства изделия.

Пока решение не принято, менеджер должен делать все, что в его силах, чтобы убедить других в его нецелесообразности, но коль скоро оно принято (даже если возобладала другая точка зрения), он должен относиться к нему так, словно оно его собственное. Мало того, он обязан проводить это решение в жизнь с той же заинтересованностью, как если бы принял его сам, что не всегда легко, особенно если решение оказалось непопулярным. Для хорошего руководителя это закон. А как быть в тех случаях, когда он поручает проводить решение в жизнь людям, которым оно не по душе? В подобных ситуациях плохие руководители идут к своим подчиненным и говорят: «Понимаете, это решение принято высшим руководством и не нравится мне еще больше, чем вам. Поверьте мне, я противился его принятию, но у меня ничего не вышло. Делать нечего, придется подчиниться».

Он извиняется за принятое решение! Он противопоставляет себя руководству. Он говорит: «Я не из их числа, я с вами».

Поощряя противопоставление «мы — они», он наносит огромный вред компании, усиливает неудовлетворенность и беспокойство сотрудников и, что хуже всего, уничижает себя как менеджера и руководителя. Он думает, что укрепляет свои позиции и обзаводится собственным войском, — и глубоко ошибается! Он описывает процесс

принятия решения как некую конфронтацию, в которой есть победители и проигравшие, и заодно демонстрирует, что тому, кто не сумел добиться своего, можно поносить тех, кто своего добился.

Ясно, что такой руководитель подрывает веру сотрудников в свою дееспособность. Когда кто-то, занимающий руководящий пост, отделяет себя от лиц, принимающих решения, его подчиненные берут это на заметку и задаются вопросом, способен ли он руководить вообще. Изменение отношения к нему со стороны подчиненных может быть неуловимым, и он его не заметит, но, взглянув однажды на себя со стороны, этот руководитель вынужден будет признать, что его больше всерьез не воспринимают.

Такие горе-руководители не должны долго держаться в команде — ни тот, кто не в состоянии делиться ответственностью, ни тот, кто избегает принимать решения. Ни один из них не должен уцелеть. Такие типы ослабляют структуру управления компании и обычно оказываются главным источником слухов и сплетен. Они смущают сотрудников своего отдела и, стараясь во всем добиться популярности, только подливают масла в огонь.

Мы убеждены, что хороший менеджер обязан выполнять решения начальства как свои собственные, но нам и в голову не придет ратовать за слепую преданность. Каждый человек должен знать себе цену и устанавливать собственные границы. Если дело, которое вам придется выполнять, противоречит вашим принципам, вы так или иначе должны добиваться, чтобы оно удовлетворяло вас, но ни в коем случае не прибегать к саботажу решения исподтишка.

Мы уже говорили, что считаем менеджера обязанным отстаивать свою точку зрения в процессе принятия решения. И это правильно, менеджер тщательно выбирает и придирчиво оценивает применяемые средства борьбы. Его совершенно не должен интересовать выигрыш одного сражения, если в конечном итоге он проиграет войну. Всем хорошо известны люди, готовые сражаться за каждый пункт так, будто от него зависит их жизнь. Они имеют репутацию твердолобых и безрассудных спорщиков. По их поведению нельзя понять, что из обсуждаемого для них важно, а что нет. Задолго до начала процесса выработки решения следует позаботиться о том, чтобы такого рода человек в нем не участвовал. А если его присутствия не избежать, не стоит воспринимать этого человека слишком серьезно.

Выбор приоритетов. Хороший менеджер и руководитель должен устанавливать самое важное (приоритеты) не только в тех схватках, которые ему предстоят, но и во всем, чем ему приходится заниматься. Поэтому поговорим о приоритетах.

В большой корпорации приоритеты должны существовать на любом уровне. Корпоративные цели оказывают огромное влияние на приоритеты каждого управляющего. Влияние корпоративных целей сказывается на приоритетах абсолютно всех служб — технической, производственной, маркетинговой и т.п. Мы представляем себе приоритеты компании как множество вложенных одна в другую матрешек, начиная с самой большой, символизирующей корпоративные приоритеты, и кончая самой маленькой, которая, допустим, символизирует документы, скапливающиеся у того или иного менеджера. Он должен знать приоритеты своей матрешки, иначе погрязнет в мелочах и будет удивляться, на что у него уходит время и почему он так мало успевает. Приходилось встречать людей, которые буквально тонули в мелочах, уделяя самой обычной памятной записке столько же времени и внимания, сколько и гораздо более серьезному документу. Некоторые люди буквально не вылезают из своей матрешки — для них это своеобразный способ отделаться от необходимости заниматься более трудным, хотя и более важным делом.

Хорошие менеджеры знают, как быстро и точно выстроить свои приоритеты, чтобы не тонуть в деталях, которые отнимают много времени и снижают эффективность управления.

В наши дни существует такое изобилие вариантов, такое количество возможностей выбора, что приходится постоянно отделять вещи необходимые от желательных или привлекательных. Для многих менеджеров характерна ненасытная жажда иметь как можно больше людей, как можно больше денег, как можно больше ресурсов. Необходимое и желательное то и дело вступают в конфликт, и нередко желание одерживает верх — чаще всего за счет компании. Руководитель, который уступает желанию, способен израсходовать большую часть бюджета на второстепенные программы. *Надо уметь проводить четкую грань между тем, что желательно, и тем, что необходимо.*

Приоритеты являются предметом постоянного рассмотрения. Чем лучше заниматься — наращивать силы или бороться со слабостями? Инвестировать программу обучения, чтобы иметь возможность продвигать на определенные должности своих сотрудников, или расходовать деньги на высокооплачиваемые таланты со стороны? Какой уровень качества желателен, чтобы удержать цену? Хорошие руководители никогда не забывают о приоритетах. Они ищут и выбирают, отдавая себе отчет в последствиях любого решения. Они внимательно следят за системой своих приоритетов, меняя в случае необходимости их порядок. Одно несомненно: если вы потратили большую часть времени на позиции, приоритет которых в вашем списке не слишком высок, вы столкнетесь с немалыми трудностями.

Руководитель никогда не должен быть приверженцем бюрократического бумаготворчества — следует стремиться к простоте и сводить бумажную волокиту к минимуму.

Самые важные вещи делаются быстрее и эффективнее. *Без приоритетов не обойтись, это верно, но нельзя позволить себе иметь и слишком длинный их список.*

Цельность. Если вы собираетесь стать хорошим руководителем, вам необходимо быть цельным. Люди должны знать, чего можно от вас ожидать. Отдав однажды предпочтение какой-то личности или поставив определенную задачу, вы обязаны с уважением отнестись к своему решению. Надо немедленно отвечать на телефонные звонки, не задерживать ответы на письма, не нарушать сроков договоров. Работать следует так, чтобы дело двигалось правильно с самого начала, и об этом должен знать каждый. Люди, с которыми вы работаете, могут на вас рассчитывать, но и вы праве ожидать от них того же.

Менеджер должен зарекомендовать себя надежным человеком, особенно в делах, связанных с вашими клиентами. Никогда не следует давать обещания, которые не можете сдержать, хотя это не всегда легко. Иногда велик соблазн назначить дату, удовлетворяющую заказчика, в надежде на то, что потом, сославшись на трудности, удастся выкрутиться. Это усложняет заключение торговых сделок, однако надо прилагать все усилия, чтобы оставаться реалистом в переговорах с покупателями и не вводить их в заблуждение относительно сроков поставки. Возможно, это звучит банально, но надо исходить из того, что данное нами слово нас связывает.

То, что покупатель думает о менеджере, он думает и обо всей компании. Выше говорилось, что хороший руководитель — это мотиватор, один из тех, кто своим словом и делом вдохновляет к совершенной работе.

Хороший пример для подражания — отличный исполнитель. Он делает свою работу настолько хорошо, что у людей, с которыми он работает, не возникает в этом ни малейшего сомнения. Он с достоинством относится и к занимаемому им посту, и к выполняемой работе, и к стоящим перед ним целям. Это вовсе не значит, что он исполнен важности и целиком погружен в себя, — просто он не умаляет значения своего положения, выполняемой работы и целей, которых хочет достичь.

Во всех действующих компаниях сотрудникам вручают документ, который называют должностной инструкцией. Мотиватор никогда не верит в то, что живую личность можно втиснуть в отлитую для нее форму. Он активно переделывает должность, на которую его назна-

чают, и относится к своим обязанностям (должностным инструкциям), как к самым общим руководящим указаниям.

Воодушевление окружающих. Менеджер должен считать своим долгом создавать атмосферу энтузиазма и оптимизма, вполне отдавая себе отчет в том, что характерная для руководителя позиция, позитивная или негативная, накладывает отпечаток на людей, с которыми он работает. К сожалению, большинство людей, занятых руководством, являют собой ужасные примеры. Они скорее нервируют своих подчиненных, чем передают им заряд энергии. Древняя пословица гласит: «Годы покрывают морщинами лицо, утрата энтузиазма — душу». Уверены, что это так, впрочем, утрата энтузиазма старит и душу, и лицо.

Вместе с тем хотим подчеркнуть, что оптимизм хорошего руководителя должен быть обоснованным. Необоснованный оптимизм может оказаться столь же разрушительным, как и необоснованный пессимизм. У того, кто считает, что участвует в виртуальной сделке, она не получится. Оптимизм, умноженный на реализм, — ключ к проведению безупречной торговой сделки.

Состояние победителя. Успешный руководитель передает своим подчиненным — а через них и клиентам — привычки победителя. Всегда вызывал восхищение бывший футбольный тренер Никита Симонян, который говорил своим игрокам: «Побеждать — это и значит жить. Побеждая, вы как бы заново рождаетесь. Проигрывая, немножко умираете». Возможно это и преувеличение, но мы совершенно согласны с тем, что победа вызывает бодрое настроение, а проигрыш заставляет опускать руки. Поскольку энергичный человек приобретает репутацию стремящегося к «еще большему», люди, которые плохо его знают, приходят к мысли, что перед ними «трудоголик». Они ошибаются. Известны люди, которые с гордостью говорят, что достигли вершин своей профессии, работая по 16—18 часов в сутки, по шесть-семь дней в неделю. Они хвастают тем, что годами не бывали в отпуске, а когда у них выдается свободный день, по 3—4 раза звонят из дома в офис.

Не хотелось бы судить людей, но нельзя говорить об успехе, если ради работы индивид отказывается от личной жизни. Как уже говорилось, персоналу должно нравиться работать. *Тем не менее работать ради жизни, а не жить ради работы.* Когда менеджер на работе — в офисе или за его пределами, он должен полностью сосредоточиваться на решаемой задаче и отдавать ей все внимание и энергию. Непонятно, чем руководствуются менеджеры, когда требуют от подчиненных выкладываться на 120 %, в то время как и 100 % удается достичь разве что эпизодически. Необходимо совершенно точно

знать, когда ситуация действительно требует чрезмерных усилий; в таких случаях приходится иногда вытягивать из людей последние жилы. Менеджер может порой пропускать обед в кругу семьи и отказывать себе в уик-энде, но это должно быть исключением из правил.

Какое несчастье, когда семья приносится в жертву только потому, что ее глава не в состоянии найти равновесие между нею, работой и отдыхом. Один представитель торгового бизнеса недавно признался, что садится за стол со семьей только по воскресным дням, что он ни разу не бывал на школьных праздниках у детей и не видел там их выступлений; всю свою трудовую жизнь он работал по шесть дней в неделю с 7 утра до 10 вечера — и считает себя самым преуспевающим специалистом в торговле. Мы не осуждаем этого трудоголика, а сочувствуем ему. Нет ничего хорошего в том, что человек поступается своим Я, семьей и свободным временем ради работы, с которой другие справляются ничуть не хуже, затрачивая при этом гораздо меньше времени и энергии.

За долгие годы работы в компании персонал должен отдавать работе не меньше того, что она требует, но то же самое он должен делать как глава семейства. Даже ухитряться выкраивать время для себя лично.

Залог устойчивости (равновесие). Равновесие — это главное в жизни человека. Конечно, надо отдавать работе немалую долю дня и получать за это приличное вознаграждение. Если ваша ответственность перед семьей, обществом и самим собой не слишком высока или если жажда работать вытесняет из жизни все остальное, значит, у вас есть серьезная проблема. Что касается ответственности перед обществом, то, очевидно, свой «гражданский налог» мы обязаны платить всю жизнь. К счастью, наше общество переходит от состояния «я есть» к состоянию «я хочу быть». Это значит, что в зависимости от умения и способностей вы можете стать тем, кем хотите. Люди хотят кем-то *быть*; они хотят приносить пользу, а не только потреблять. Ваш выбор — дело личное, будь то участие в программе борьбы с наркотиками, работа в благотворительной организации или агитация за введение форменной одежды в школе. *Хороший руководитель побуждает своих подчиненных отыскивать пути самовыражения, и не только в том, чем они занимаются на работе.* От этого выигрывают и сами подчиненные, и их компания.

Однажды один из знакомых, занимающийся консультированием руководителей компаний, рассказал случай из своей практики:

— Как-то мне пришлось выступить перед руководством одной компании. В своем выступлении я сделал упор на то, что каждый бизнесмен обязан принимать участие в общественных делах, не свя-

занных с его повседневной работой. Присутствующие явно почувствовали себя неловко, и я понял, что задел их за живое. Позднее в личной беседе председатель совета директоров поведал мне, что для присутствовавших в аудитории руководителей в порядке вещей работать по шесть-семь дней в неделю. Он сам задал такой темп и требовал не сбавлять его. Таким был стиль его руководства многие годы, и компания добилась крупных успехов; но он согласился, что над существующей системой ценностей стоит подумать и что мои идеи достойны рассмотрения. Через некоторое время он пригласил меня стать консультантом своей компании. Мне это польстило, и я принял его предложение. Я не только даю советы, когда об этом просят, но охотно получаю их сам. Между тем некоторым людям труднее попросить совета, чем денег в долг. Им почему-то кажется, что таким образом они обнаруживают свою слабость и становятся уязвимыми для критики.

Лучший совет нередко дает тот, кто может взглянуть на проблему с совершенно новой точки зрения. Большинство успешных руководителей не испытывают ни малейшей неловкости, когда в случае необходимости просят у других совета. *Они не пытаются изображать из себя всезнающих и всемогущих администраторов.* Существует немало причин просить совета, но самая важная из них состоит в том, что это очень веский комплимент, демонстрирующий, что вы готовы привлечь кого-то к решению своей проблемы. Просьба о совете должна стать неотъемлемой частью технических приемов любого управляющего.

Не вижу никаких причин отказываться от помощи, если она вам нужна. Вы должны знать, кто в вашей организации относится к сведущим людям и может быть вам полезен. Надо не бояться просить совета и не страшиться окружать себя лучшими людьми. Это один из простейших путей добиться репутации первоклассного менеджера. Каждый, кто работал в корпорации, наверняка слышал о менеджере, настолько не уверенном в себе, что он боится нанимать лучших людей. Его пугает, что новичок разоблачит его или выставит в плохом свете, а со временем и вытеснит с должности. Это еще одна форма должностной паранойи — паническое бегство.

Поощрение или порицание персонала. Хвали на людях, ругай наедине. Не все люди, привлеченные вами в штат, могут работать так, как вам этого хотелось бы. Даже лучшие из них порой принимали неверные решения. Когда кто-то, на кого вы возложили ответственность, не справляется с руководством, перед вами встает очень непростая задача — вступить в конфронтацию с этим человеком и подвергнуть критике его деловые качества. Некоторые менеджеры не

могут вступать в противоборство с людьми, тесно с ними связанными, а значит, плохо справляются со своими функциями, ибо позволяют подчиненным делать дело спустя рукава, а то и вообще неправильно и ограничиваются самыми общими замечаниями. С другой стороны, есть и такие менеджеры, которым, казалось, доставляет удовольствие унижать подчиненных, нередко в присутствии сослуживцев. Еще можно понять, хотя и не принять, менеджера, который старается избегать сцен, но тиран не вызывает ни малейшего уважения. Нельзя оскорблять и унижать человека за допущенную им ошибку или неверное решение, однако нельзя и мириться с плохо выполненной работой только потому, что у управляющего не хватает характера потребовать сделать ее хорошо.

Подчиненных надо всегда хвалить на людях, а критиковать наедине. Представляется ненужным доводить до сведения коллег, что кто-то в отделе работает плохо. Когда в этом возникает необходимость, надо разбираться с виновным с глазу на глаз, так сказать частным образом, и не переходить на крик, чтобы заставить кого-то делать работу хорошо. У людей хватает ума догадаться, кто заказывает им музыку, и поэтому политика запугивания совершенно бесполезна. В своих частных беседах с сослуживцем менеджер исходит из того, что оба они хотят одного и того же: выполнить работу как можно лучше. А для этого необходимо поберечь друг другу нервы, исправить допущенные ошибки и продолжить работу.

С другой стороны, если кому-то удалось выполнить свою работу исключительно хорошо, сверх всяких ожиданий, надо чтобы об этом узнало как можно больше людей. Следует хвалить сотрудников за новые идеи в присутствии других, что побуждает их приходить с новыми идеями, не опасаясь, что кто-то присвоит их. Впрочем, похвала должна быть искренней, ваши торопливые похлопывания по плечу подорвут к вам всякое доверие.

Умение предвидеть (планировать). Одно из самых трудно достижимых и важных качеств, которые обязан развить в себе хороший руководитель, — это способность предвидеть и разрабатывать стратегию. Знаменитые полководцы знали, что стратегия — главное оружие воина; они понимали, в чем заключается не только сила и слабость врага, но и их собственные сила и слабость. Планируя предстоящее сражение, они тщательно анализировали и то и другое.

Никакие магические кристаллы и спиритические столики здесь не помогут. В первую очередь необходимо найти такое сочетание долгосрочного стратегического и краткосрочного оперативного плана, которое воспринималось бы как реалистическое и достижимое. Затем вы говорите: «Это наши обязательства. Теперь подумаем, нельзя ли до-

биться чего-то большего». Это называется целевым уровнем, однако ресурсы и обязательства определяются на основании базисного плана. *Кроме того, необходимо разработать запасной план на тот случай, если дела пойдут совсем плохо и придется от чего-то отказаться. Такой подход избавит вас от принятия опасных и скоропалительных решений — в спокойной обстановке вы продумали все возможные затруднения еще до того, как они возникли.*

Знаменитый футболист Пеле отлично понимал необходимость предвидения. Пеле по праву считается величайшим футболистом в истории — это единственный профессиональный игрок, который забил более тысячи голов. Когда его просят раскрыть секрет успеха, он отвечает: «Я бегу туда, где мяч будет, а не туда, где он есть».

4.2. СОЗДАНИЕ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ, ВСЕЦЕЛО ОРИЕНТИРОВАННОЙ НА ПРОДАЖУ

Общий настрой на продажу. *Продажей занимаются все!... Каждый служащий приучен думать: «Покупатель — прежде всего», это знают буквально все — от главного исполнительного директора до бухгалтеров, секретарш и работников производства.*

Люди, преуспевающие в торговле, понимают важность долгосрочных связей с покупателями. Их собственная зарплата в значительной степени определяется способностью установить четкие, прочные взаимоотношения с достаточно большим числом покупателей. Лучшим из них это удается сравнительно легко. Они почтительны, внимательны и стараются быть полезными. Многие компании испытывают постоянную нужду в умелых продавцах. Тем более нас озадачивает то обстоятельство, что огромное число владельцев компаний совершенно не понимают, что представляет собой торговля в целом. Они ошибаются, полагая, что торговые работники — это те, кто проводит дни в поездках, таскает с собой саквояжи, набитые образцами товаров, и устраивает выставки-продажи. Они не считают все остальные звенья компании участниками маркетинговых операций — и в этом их главная ошибка. Такие компании могут, конечно, продать свой товар или предоставить услугу, но их бизнес на продажу не ориентирован. Трудно подсчитать убытки, которые им причиняет подобная узость в понимании торговли.

Опыт общения с компанией, не ориентированной на продажу, обычно оставляет неприятный осадок. В ответ на телефонный звонок вы слышите: «Подождите минуточку», и остается лишь дышать в не подающую признаков жизни трубку. Секретарша в приемной с недовольным видом смотрит на посетителя — вы прервали ее личную беседу, — а затем посылает вас прогуляться по множеству коридоров,

где нет никаких указателей. В поисках нужного кабинета вы наверняка заблудитесь, пройдете через десяток служащих, но ни один из них не предложит вам помощь. Если в компании решат, что вы пропустили срок перечисления за товар, с вами будут обращаться так, будто вы держите компанию под дулом пистолета; если же вы пожалуетесь, что их бухгалтерия что-то перепутала, они лишь пожмут плечами и даже не догадаются извиниться. Можно еще долго продолжать в том же духе, но всем знакомы и люди, и компании, которым давно пора взять курс на создание окружающей среды, всецело ориентированной на продажу, и не забывать при этом о старомодной учтивости.

Нет никакого смысла инвестировать торгующую организацию или разрабатывать рекламу о заботливом подходе компании к покупателю, если вся ваша благая деятельность тут же будет торпедирована кем-то из кредитного отдела, секретаршей, а то и невнимательным управляющим из высшего звена.

Кажется само собой разумеющимся, что каждый работник корпорации должен ощущать свое участие в реализации продукции. Глянем правде в глаза: всякий обязан своей заработной платой доходу, возникающему в результате продажи. Нет продажи — нет ни доходов, ни самого бизнеса. Это очевидно. Любой служащий должен это понимать и с уважением к этому относиться, равно как и отдавать себе отчет в той роли, которую он играет в продаже продукции и оказании услуг.

Вместе с тем все служащие должны иметь представление о том, каким образом их конкретная работа способствует работе отдела сбыта — первого эшелона боевых порядков компании.

Ориентированные на продажу работники отдела отгрузки продукции должны понимать, что они могут способствовать улучшению сбыта, но также в состоянии превратить его в хаос. Как и работники любого другого вспомогательного отдела, персонал службы отгрузки создает кредит доверия работникам отдела сбыта. Если по небрежности или из-за перестановки приоритетов какой-то заказ не отгружают со склада в обещанные торговым представителем сроки, то страдают абсолютно все работники фирмы, а не только покупатель и торговый представитель. Работники ориентированного на продажу отдела отгрузки должны понимать это и относиться к каждому заказу так, как если бы они сами заключили сделку на поставку.

В такой ориентированной на продажу компании весь персонал, непосредственно или косвенно общающийся с клиентом, привыкает чувствовать свою личную ответственность перед ним и всегда помнит, что часть получаемого вознаграждения поступает ему и от этого клиента.

Любой работник, где и с кем бы он ни встретился, должен воспринимать человека как покупателя или потенциального покупателя и относиться к нему так, словно от того, насколько ему удастся этого человека удовлетворить, зависит его положение в компании.

К несчастью для бизнеса, компаний, ориентированных на продажу и интересы покупателей, совсем немного. *Пословица гласит: у каждой тучи есть серебряная подкладка. Подкладка тучи бизнеса такова, что компании, которые выбирают правильный путь, имеют преимущество в конкурентной борьбе.*

Добропорядочные отношения с партнерами. Один из приоритетов компании — создание окружающей среды, ориентированной на честную и добропорядочную продажу, чтобы не только покупатели, но и все, кому приходится бывать в учреждениях, покидали их с зарядом положительных эмоций. *Начинается все с должностных инструкций для работников служб — от рядовых до руководства.* В инструкциях четко определено, как та или иная должность «связана с покупателем», и поясняется, каким образом она «участвует» в продаже продукции и предоставлении услуг и вписывается в общую систему ориентации на покупателя.

Необходимо внушить работнику свою философию ориентации на продажу еще до его официального приема на работу, на первом собеседовании. Для некоторых слово «внушать» равнозначно выражению «промывать мозги», но в этом вряд ли есть что-то негативное или деспотическое. В сущности, каждому, кто хочет работать, говорят примерно следующее: «Наш подход к делу таков: покупатель — прежде всего. У нас есть кое-какие соображения о том, что это значит. Если вы будете работать у нас, мы научим вас, как следует вести себя с покупателями. Если наш подход к покупателю и его обслуживанию вас не устраивает, значит, наши пути расходятся».

Тот, кто начинает работать, с первых же шагов узнает, насколько серьезно в корпорации исповедуется принцип ориентации на покупателя. Этим принципом проникнута программа обучения каждого работника, независимо от того, в какой должности и в каком отделе ему предстоит трудиться. Каждый узнает, что его конечная цель — удовлетворение покупателя и что, независимо от исполняемой им работы, от нового работника ожидают определенного участия в общих маркетинговых усилиях.

Фирме не обязательно быть большой и богатой, чтобы создать ориентированную на продажу окружающую среду. Для этого необходимы решимость и упорство. В тех направлениях бизнеса, где по тем или иным причинам работники вынуждены действовать в жестких рамках должностных инструкций, следует предусмотреть особый

пункт, включающий ориентацию на продажу в их повседневную деятельность. Должностная инструкция маркетинговой службы не только предусматривает ответственность работника перед покупателем, но и четко разъясняет, что ее соблюдение — важнейший фактор оценки профессиональных качеств работника. Работникам полезно знать наперед, каким образом их работа будет оцениваться. Для работника маркетинговой службы должны быть установлены критерии оценки. Например, может быть сказано: «Предполагается, что 15 % своего рабочего времени вы будете проводить на местах деятельности наших маркетинговых представителей»; или: «Предполагается, что вы примете участие в восьми конференциях»; или: «Вам надлежит поддерживать контакт с десятью клиентами».

Очень важно, чтобы каждый сознавал, насколько важны процесс продажи и ориентация на покупателя, какова доля участия каждого работника в продаже и как оценят его работу. Необходимо создать такой механизм, который настраивал бы работника на продажу. В книге «В поисках эффективного управления» Т. Питерс и Р. Уотерман проверили, в какой степени самые преуспевающие компании ориентированы на покупателей. Они пишут: «Новое в лучших компаниях — тот размах и интенсивность, с которыми покупатели внедряются буквально в каждый уголок, в каждую щелочку их бизнеса — в сбыт, в производство, в исследования, в бухгалтерскую отчетность» [32].

Деньги еще не все. В наши дни многие компании неплохо стимулируют своих торговых работников, и это прекрасно, особенно если ощутимая доля их дохода непосредственно связана с удачными продажами. *К сожалению, у большинства компаний отсутствуют программы стимулирования тех, кто обеспечивает поддержку и обслуживание людей, занимающихся торговлей.* Мы не ратуем за какой-то договор о комиссионных для персонала поддержки, но убеждены в том, что каждый должен помнить о маркетинге и получать вознаграждение за особые успехи в нем.

Конечно, самая серьезная побудительная сила — сама работа. Всякий, кто собирается работать долго, обязан работать так, как ему предписано. Но если вы хотите, чтобы ваши служащие стремились к достижению отличных показателей, чтобы шли дальше «предписанных» и даже «очень хороших» показателей, их необходимо поощрять, вовремя замечая их усилия и вознаграждая за них.

Самое малое, чем можно отметить работника, который сделал что-то полезное для клиента или сотрудника службы торговли, — это лично или публично поблагодарить его. (Мы вычеркнули было из рукописи предыдущую фразу, настолько очевидной показалась эта мысль, но, как ни грустно об этом говорить, многие работодатели и

менеджеры воспринимают самые замечательные достижения своего персонала как нечто само собой разумеющееся и очень редко догадываются выразить свою благодарность.)

Простейшая награда за идею, проникнутую чутким отношением к продаже и клиентам, поощряет рвение и подчеркивает интерес руководства ко всему, что касается торговли и покупателей. Появление имени работника на памятном адресе или описание его идеи в местном печатном органе способно по-настоящему его окрылить.

Публично выраженное признание всегда принимается с радостью, а его превращение в эффективное средство поощрения не составляет особого труда. Приглашение на обед или театральный билет на двоих — вполне уместный способ выказать свою признательность. Уик-энд, проведенный на ближайшем курорте или в шикарном местном отеле, — прекрасная награда. Позвольте себе быть щедрым ровно настолько, насколько того заслуживает, по-вашему мнению, конкретное достижение работника.

Не забывайте поощрять работников, находящихся, так сказать, за кулисами, чтобы и они знали, что их участие в продажах не осталось незамеченным. Церемония поощрения оставляет неизгладимое впечатление. Компания может вручить за поддержку торговли памятный адрес, телевизионный приемник или чек в благодарность тем, кто не появляется на виду.

Нет ничего ценнее заслуженной похвалы. И совершенно неважно, велика компания или мала и какое место занимает в ней работник, если к нему подходит начальник и с одобрением говорит: «По-моему, вы здорово потрудились...»

При общей ориентации на поощрение нельзя забывать указывать сотрудникам и на плохо сделанную работу. Если вы миритесь с посредственной работой, ваши успехи в достижении конечной цели наверняка будут посредственными. Критикуйте наедине, но не стесняйтесь выражать свою досаду, если кто-то подвел покупателя или работников, непосредственно занятых продажей.

Каждый ориентированный на продажу работник, независимо от его должности, вносит свой вклад в усилия компании по продаже и маркетингу и оказывается для нее как бы дополнительной рабочей силой. Он становится добровольным торговым представителем компании и на работе, и вне ее, а это очень важно. Не надо превращать людей в фанатиков религиозной секты, задумавшей переделать мир, но необходимо побуждать своих сотрудников к созданию образа компании, проявляющей особую заботу о покупателе и обществе в целом.

Каждого работника компании обучают действовать так, словно благодаря ему одному происходит общение покупателя с компанией,

и вести себя так, словно образ компании создается тем впечатлением, которое он производит на покупателя. В некоторых случаях работник, не имеющий непосредственного отношения к маркетингу, может оказаться единственным, с кем покупателю удалось вступить в контакт. В условиях рыночной конкуренции интонация, с которой вы ответили на вопрос по телефону, может оказаться немаловажной для сбыта продукции.

Работник, не участвующий в общих усилиях по улучшению торговли, может причинить компании немалый урон уже одним своим апатичным отношением к делу. В бизнесе обязаны давно это понять. Просто уму непостижимо, почему лишь немногие действуют в этом направлении.

Непонятно, почему компания, выпускающая высококачественную продукцию, позволяет невоспитанным, грубым и апатичным работникам представлять ее интересы в любой фазе деятельности? Наладчик, который оставляет после себя беспорядок в помещении клиента; секретарша, которая выходит из себя, если ее не понимают; клерк, который ведет себя так, словно делает огромное одолжение, отвечая на вопрос посетителя, — все эти люди создают для компании, в которой они работают, невероятные трудности. Вместо того чтобы быть ее добровольными торговыми представителями, они оказываются помехой. Такие люди долго не должны задерживаться в компании.

Отделы и центральное руководство. Должны признаться, что некоторые руководители отделов не очень-то поощряют участие в своих делах центрального руководства.

Как правило, каждый руководитель отдела стремится к независимости и к минимальной бюрократической волоките. В нем просыпается чувство собственника: «Это мой участок!» Секрет, однако, не в том, чтобы отгородиться от всех барьерами там, где они могут повредить делу, а в том, чтобы, когда следует, распахнуть дверь и позвать на помощь.

Перемещения ключевых руководителей из отделов в штаб-квартиру и обратно, необходимы, для того чтобы они на собственном опыте поняли своеобразие той или иной работы. Вместе с тем эта практика особо поощряет появление у человека (независимо от выполняемой им работы) желания заниматься деятельностью, связанной с продажей. Мы остаемся поборниками вовлечения центрального руководства в мир торговли и маркетинга. Иметь ориентированное на продажу руководство не менее важно, чем таким же образом ориентированные склад и маркетинговый отдел, и дело не просто в удобстве.

Руководство — это люди, которые поднялись на верхний уровень управления из отделов торговли и маркетинга, но если вы годами

были отделены от продавцов и покупателей, расстаться со своей ориентацией на продажу совсем нетрудно. Что в таком случае сказать о компаниях, руководство которых никогда не продавало свою продукцию и знать не знает, что такое ориентация на продажу? Как этим руководителям понять тех, кто действует на передовом рубеже их бизнеса, и своих покупателей?

Когда такого понимания нет, от работников торговли немудрено услышать: «Порой у меня возникает подозрение, что мое собственное начальство старается подорвать мои усилия. Дело выглядит так, будто оно саботирует все, что мне удается достичь. Если уж не могут помочь, пусть хотя бы не путаются под ногами!» Подобные высказывания торговых представителей — верный признак того, что владельцы компании, на которую они работают, толком не понимают, зачем занимаются бизнесом.

Работники компании должны совершенно естественно воспринимать переход руководителя из центральной администрации в отдел и обратно. Это не всегда удобно, но такая перестановка вполне оправдана, если ее цель — иметь сильную компанию, ориентированную на продажу. Обычно, оказавшись на какой-нибудь должности в центральном руководстве, служащие большинства компаний остаются в «своей нише» до тех пор, пока им удается выжить во внутрикорпоративных войнах.

На передовом рубеже. Конечно, невозможно обеспечить ротацию каждому сотруднику, но очень важно, чтобы ключевые работники прошли через ситуации, связанные с обслуживанием клиентов. Трудно придумать лучший способ дать возможность техническому, производственному и финансовому персоналу разобраться с тем, что происходит при реализации продукции, чем отправить их на это поприще вместе с вызываемым клиентом торговым работником. Такое обучение дает потрясающие результаты. Вам придется услышать следующие комментарии: «Это совершенно не похоже на то, что я думал»; «Я знала, у продавцов есть свои трудности, но представляла их совершенно по-иному»; «Я ничего не понимал, неудивительно, что мои решения были неправильными»; «Я полагал, что знаю суть проблем клиента, но теперь, посетив его предприятие, понял наконец, что от нас требуется».

Однажды руководство фирмы «Дженерал моторс» заставило заводских рабочих побывать в торгово-выставочных залах, смешавшись там с покупателями. Рабочие не только увидели реакцию покупателей на свою продукцию, но и получили возможность услышать, как ее «подают» продавцы, и жалобы на продукцию. Рабочие вернулись на завод с совершенно иным взглядом на свое дело.

Не раз приходилось наблюдать, как у работников компаний после непродолжительного пребывания в роли продавца вырабатывалось новое отношение к проблемам покупателя. Работник, занимающийся торговым балансом, испытал неловкость, когда обнаружил, что заказчику неправильно выписали счет. «Он сообщил об этом, и мы поговорили по телефону, поэтому я знал, что он огорчен, — говорит этот работник, — но мне показалось, что рушится дом, когда он посмотрел мне в глаза и сказал: «Если компания не смогла правильно выписать накладную и не в состоянии быстро исправить свою ошибку, как можно быть уверенным, что она справится с установкой на долгосрочные отношения?» Занимаясь продажей продукции, прекрасно понимаешь, что покупатель воспринимает компанию как нечто единое и что промах одного отдела сказывается на общем представлении о компании.

Обычно практикуются для всех уровней управления регулярные встречи с клиентами. Их проводят все — главы отделов бухгалтерского учета, обучения, исследований и развития, производственники и, конечно, высшее руководство компании.

Во время ленча необходимо попросить одного из ключевых заказчиков высказаться о вашем обслуживании и поделиться проблемами, если таковые есть. Если он ответил: «Ну, в общем, у вас потрясающие работники, но...» Заказчик не собирался жаловаться и все же в рамках дружеской беседы без обиняков рассказал вам о неудовлетворительности ваших услуг в одном из регионов страны. В ходе разговора вы выяснили, что один из лучших ваших торговых представителей, видимо, перестал обновлять знания о технических аспектах бизнеса, и заказчика не удовлетворяет уровень квалификации этого работника. В тот же день вы попросили регионального менеджера осторожно выяснить суть дела. Претензия заказчика оказалась обоснованной, и возникновение серьезной проблемы было предупреждено — вы направили этого торгового представителя на курсы повышения квалификации.

Каждый, кто занимает руководящий пост, должен постоянно зондировать почву и спрашивать клиента: «Как идут наши дела?» Реагировать надо быстро, иначе клиенту придет в голову мысль, что ваш вопрос чисто риторический. Отчитайтесь и вы перед ним, дайте ему понять, что для него делается. Ваш клиент будет польщен, узнав насколько серьезно вы отнеслись к его претензии.

Покупатель на твоем поле. Приходит время, когда вместо того чтобы наносить покупателям визиты, вы приглашаете их к себе. Неважно, приглашаете ли вы одного человека или целую группу, мысль все равно превосходная. На этих встречах люди из отдела

планирования производства, инженеры-разработчики и специалисты из других технических отделов компании получают возможность обменяться идеями с коллегами из компаний-покупателей. *Раз в год приглашаются особые заказчики и представители разнообразных групп (скажем, банковского дела) для обсуждения проблем их отраслей и оценки того, насколько продукция соответствует их ожиданиям.* В этих важных диалогах принимают участие руководители отделов и работники руководства компании. Им полезно услышать от клиентов и положительные отклики о компании, а не только погрузиться в атмосферу проблем.

Возможно, самые впечатляющие из проводимых компанией занятий для клиентов — ее учебные группы для руководителей высшего ранга, когда в одной учебной аудитории собираются лидеры промышленности, образования и члены правительства, люди действительно выдающиеся. Промышленность представляют президенты или председатели компаний с оборотом в миллиарды рублей в год.

Мы отдаем себе отчет в том, что мелкие фирмы не могут позволить себе учебные группы для руководителей. Однако они могут делать что-то подобное в небольшом масштабе. Любая компания могла бы, например, воздать дань уважения своим клиентам, собрав их на ленч или обед. В зависимости от своего бюджета вы могли бы пригласить выступить перед собравшимися какого-нибудь видного национального или местного политического деятеля. Важен не масштаб мероприятия, важна создаваемая вами окружающая среда, важно то, что вы собираете вместе своих работников и покупателей, чтобы обменяться идеями и обсудить общие проблемы. Не перестает удивлять нежелание многих компаний приглашать покупателей для ознакомления со своей работой и встреч с работниками, хотя это следовало бы делать регулярно. Если даже не все покупатели примут ваше приглашение, мы со всей ответственностью заявляем, что сам факт приглашения польстит им всем.

Соединяющая нить. *Компании необходимо ежегодно проводить мероприятия, которые называются отчетно-плановыми совещаниями.* На этих совещаниях обсуждается состояние бизнеса клиента, анализируются его долгосрочная и оперативная стратегии, дается обзор производства продукции на предприятиях, незавершенных заказов и т.п. Намечается какой-то план действий, и участвующим в совещании предлагается ответить на вопросы: «Что мы готовы предложить этому клиенту?»; «Какова конкурентная ситуация?»; «Каков правильный подбор нашей продукции?»; «Как убедить его в том, что с нами стоит иметь дело?» Эти вопросы обсуждаются вместе с клиентом, его участие — важнейшая составная часть разрабатывае-

мого плана. Возникает изумительная панорама сотрудничества. В руках клиента оказывается прекрасно документированный план действий на ближайший год и на перспективу.

Один из самых ценных результатов отчетно-планового совещания — возникающая между клиентом и компанией продуктивная взаимосвязь, которую устанавливают не только маркетинговые представители и системные инженеры, но и многие другие. Тесные контакты с клиентом возникают у служб планирования, технического обслуживания, сервисного обеспечения, у административных работников и т.п. Проведение таких совещаний полезно, но одна выгода очевидна — высокая эффективность поддержки представителей маркетинга остальными службами компании.

Отчетно-плановое совещание способно дать компаниям любого размера несколько конструктивных идей. В большинстве случаев эти встречи проводятся в значительно меньшем масштабе, но основной принцип остается неизменным. Время распределяется таким образом, чтобы уделить внимание связям компании с каждым клиентом, а ведение кратких записей по материалам встреч облегчает выработку плана действий. Точно так же может поступить и небольшая компания. Для совещания вполне достаточно второй половины дня в вашем офисе или на территории клиента. Очень важно то, что все люди (в том числе и находящиеся за кулисами вашего бизнеса) вовлекаются в работу с заказчиком и участвуют в развитии партнерских отношений.

4.3. ПРОЯВЛЕНИЕ ОТЗЫВЧИВОСТИ (ЧУТКОСТИ) ПО ОТНОШЕНИЮ К ПОКУПАТЕЛЮ

В мире очень много покупателей, достойных заботы и внимания, за которых компания должна стоять горой, только бы заслужить их доверие и сохранить их.

Чтобы стать гигантской компанией, не обязательно обладать неиссякаемыми ресурсами или производить продукцию, которую не могли бы производить другие, необходимо придерживаться очень простых идей и принципов. Ничего особенно сложного или мудреного — самые простые вещи, которым, надеемся, родители, учителя и священники все еще обучают детей, такие, как *чуткость, обходительность и честность.*

Нет ни волшебных слов, ни тщательно охраняемого секрета, под воздействием которых покупатели хранят свою верность компании.

Сослуживцы в компании — это люди, которые знают, какая сторона хлеба намазана маслом. Им известно, что если не будет покупателей, то они останутся без работы. Знают они и о том, что, сколь бы неограниченны ни были их амбиции, существует предел числа

клиентов, которых они могут привлечь. Поэтому, упорно работая с новым клиентом, они еще напряженнее стараются сохранить уже имеющихся и ведут себя так, будто все клиенты собираются с минуты на минуту расстаться с компанией, и готовы на все, только бы удержать их от этого.

Нам кажется, что большинству компаний лучше удается изыскивать возможности для привлечения новых покупателей, чем сохранять старых. Фирмы ориентируются на торговлю и вкладывают деньги в кампании, рассчитанные на торговые операции. Им легко определить, успешны ли их действия: достаточно посчитать, сколько было проведено торговых операций и во что обошлась каждая из них. Затем они соизмеряют объем операций со своими торговыми силами и вновь точно оценивают свой успех и подсчитывают расходы. Само по себе это прекрасно, но далеко не достаточно для компании, ориентированной на рынок. Торговля, конечно, важная составляющая маркетинга (для некоторых видов бизнеса самая важная), но далеко не все, и, очевидно, многие компании этого не понимают. Отделяя торговлю от маркетинга, они отделяют покупателя от его долгосрочных планов. Специалистов, связанных с рынком, называют маркетинговыми представителями, а не торговыми. Они знают, что после заключения сделки с покупателем их взаимоотношения только начинаются. Гораздо труднее оценить издержки, связанные с сохранением клиента, чем рассчитать, во что обошлось его приобретение. Насколько мы можем судить, сохранение клиента — непреложное требование бизнеса.

Всякий, кто перестает беспокоиться о покупателе, как только доставил ему товар, должен поразмыслить над перевернутой пирамидой. Возьмите схему, на которой ваша компания изображена в виде пирамиды, и переверните ее: чем дольше вы будете ее разглядывать, тем более осмысленной она покажется. На традиционной схеме в самом верхнем квадратике находится главный исполнительный директор, под ним — руководители высшего ранга, затем — среднего, а в самом низу — маркетинговые и торговые представители. Под ними (представьте себе их, если они не нарисованы) располагаются покупатели. Люди, которые в наибольшей степени зависят от покупателей, обычно низводят их на самый нижний уровень пирамиды. Но стоит перевернуть схему так, чтобы главный исполнительный директор оказался внизу, а покупатели вверху, и она отлично продемонстрирует приоритеты и цели вашей компании.

В организации, ориентированной на продажу, покупатель считается первым и главным действующим лицом. Каждому, конечно,

такое положение дел нравится, пока он сам выступает в роли покупателя — в ресторане, в универмаге, при покупке автомобиля и т.д.

Отношение корпорации к покупателю, как в малых предприятиях. В наши дни принято с горьковато-сладкой ностальгией оглядываться на конец 80-х, когда Россия стала страной мелких лавочников и кооператоров. Многие грустят по семейному бизнесу, который проложил путь большим сетям розничных магазинов и крупным корпорациям. Очень дорогие исследования, усиливающаяся конкуренция и потрясающие расходы поставили малый бизнес перед дилеммой: оставаться малым нередко равнозначно самоуничтожению. Мы не в силах повернуть историю вспять и вновь стать страной ремесленников и лавочников. А те, кто громче всех скорбит о добрых старых временах, не хотят отказываться от автомобилей, телевизоров и мобильной телефонной связи, хотя ни производить, ни обслуживать подобную продукцию предприниматель-одиночка просто не в состоянии.

В действительности люди тоскуют по личному общению с владельцем малого предприятия — бакалейщиком, который знает нас по имени, разносчиком фруктов и овощей, который приносит товар к нашей двери, доктором, которому можно позвонить домой. Все это так, но не очевидно, что компания обязательно должна быть малой, чтобы действовать как малое предприятие. Даже великаны бывают ласковыми, предупредительными и добрыми. Вовсе не размеры корпорации и большое количество ее работников отчуждают от нее покупателей и заставляют тосковать по добрым старым временам. Достаточно двух-трех бесчувственных сотрудников корпорации, чтобы убедить любого в том, что он имеет дело с безликим гигантским монолитом. В конце концов, лишь немногие покупатели оказывались в сетях бюрократической машины корпорации. Много ли ее работников принимают участие в продаже вам автомобиля? Ничуть не больше, чем в те времена, когда ваш дедушка покупал карету, изготовленную местным ремесленником. Нет ни малейшего сомнения, что в бизнесе доброго старого времени тоже встречалось немало вспыльчивых и нетерпеливых людей. Короче говоря, глупо обвинять большой бизнес в плохих манерах. Отправляйтесь завтра в хорошую компьютерную фирму и поинтересуйтесь персональным компьютером. Торговый работник отнесется к вам с уважением и охотно потратит столько времени, сколько потребуется для удовлетворения вашего интереса. Ваше настроение поднимется, и вам будет совершенно безразлично, является ли этот торговец частичкой огромной организации, в которой работают 400 тыс. человек, или он единоличный владелец этого центра.

Нелегко дается личное общение с покупателем, но работники с этим должны справляться. Они идут на это потому, что покупатель является для них приоритетом номер один. Такое по плечу любой компании.

Невозможно количественно оценить, сколько клиентов теряется из-за мелких человеческих ошибок — оставил без ответа телефонный звонок, опоздал на условленную встречу, забыл поблагодарить... Именно эти «мелочи» и отличают преуспевающую компанию от компании-неудачницы. Если вы немедленно не отвечаете на звонок или задерживаете ответ на письмо, если без уважительной причины отменяете назначенную встречу или заставляете людей ждать, — как это может быть воспринято? Вы как бы говорите: «Эй, покупатель, не такая уж ты важная птица для меня и моей компании». А другая сторона отвечает вам очень просто: «Нам не хотелось бы иметь с вами дело. Если у нас нет уверенности, что вы ответите на телефонный звонок, как мы можем поверить, что вы незамедлительно выполните заказ?» Возникают сомнения в способностях людей, у которых не хватает времени отвечать на письма и телефонные звонки.

Ни к одному из клиентов не следует относиться как к чему-то само собой разумеющемуся. Им надо давать понять, насколько они для вас важны. Всякий раз, теряя покупателя, вы ослабляете торговлю; чем дольше вы удерживаете покупателя, тем более оправданны ваши инвестиции в маркетинг.

Многие компании производят на покупателя невыгодное впечатление, плохо справляясь с начальным заказом: ошибаются при составлении калькуляции; неправильно выписывают счета; долго тянут с проверкой кредитоспособности, что задерживает выполнение заказа; занимаются неоправданным бумаготворчеством при доставке. Все эти ошибки, которых; если относиться к делу чуть внимательнее, нетрудно избежать, способны перечеркнуть хорошо выполненную торговым представителем работу. Ошибки, конечно, можно исправить, но тот факт, что они были допущены, говорит не в вашу пользу и создает о вас невыгодное представление. Гораздо легче жить, если с самого начала делать все правильно.

Мало что так выводит из себя покупателя, как недоразумения с бухгалтерией. Из-за одного-двух небрежно составленных счетов можно впустую потратить долгие часы на разбирательство. Ошибки неизбежны, но компании должны постоянно прилагать усилия к тому, чтобы их не повторять.

Мы советовали бы маркетинговым представителям лично знакомить новых клиентов с сотрудниками, составлявшими им счета. По нашему мнению, нет ничего плохого в установлении контактов кли-

ентов с теми, кто их обслуживает. Кроме того, полезно бывает выбраться из офиса и встретиться с покупателями на их территории.

«Я» покупателя, как и «я» всякого человека, время от времени нуждается в «поглаживании». Не стоит делать неискренних комплиментов, существует масса других возможностей польстить человеку или привлечь его внимание. Главное состоит в том, что, если вы хотите завоевать доверие клиента, вы обязаны использовать для этого все ресурсы. Необходимо чутко воспринимать его нужды, среди которых и не имеющие непосредственного отношения к поставляемой продукции.

Чтобы установить прочные отношения с клиентом, необходимы время, энергия и отлаженная система преодоления щекотливых ситуаций, но это очень важно. И если кто-нибудь заявит, что все это требует слишком много времени, значит, он просто не понимает, что такое маркетинг.

В компании не должны никогда принимать во внимание, велик ли объем сделки, если речь заходит о решении проблем покупателя. Ведь мелкие проблемы могут оказаться симптомами грядущих больших проблем — лучше разобраться с ними сразу же, едва они возникли.

Очень важно дать понять клиенту, что вы цените его бизнес независимо от его масштаба. Чем больше ваша собственная компания, тем важнее довести это до его сознания. *Нельзя, чтобы у малых покупателей возникло впечатление, что вы относитесь к ним с безразличием или хуже, чем к тем, кто крупнее их.* Иногда говорят: «Если я не стану вашим покупателем, пусть это вас не волнует — у вас тысячи более важных клиентов». Это утверждение далеко от истины: удельный вес малых покупателей в годовом объеме реализации очень велик. Именно они образуют фундамент компании, которая благодаря им растет и процветает. Когда дело доходит до изменения политики или маркетинговых решений, компания должна учитывать малого покупателя наравне с большим.

Собственно говоря, следует быть очень чувствительным к подозрениям малого покупателя в неуважительном к нему отношении и удваивать свои усилия по опровержению таких подозрений.

Для улучшения восприятия компании ее клиентами нет нужды ни в блестящих идеях, ни в дорогостоящих мероприятиях по налаживанию связей с общественностью. Обычно этого можно добиться, обращая внимание на мелочи, — и это важная часть проявления заботы о бизнесе. *Вы не сумеете добиться успеха, если будете пренебрегать мелочами.*

Программа взаимопонимания. Ни один тренер в футболе не желает увидеть свою команду в ситуации, когда разыгрывающий защитник вынужден отдавать подачу в последнем эпизоде встречи. Это

особенно огорчает, когда победа была уже в кармане, а теперь на глазах уплывает. Безрассудность в игре приводит к поражению. Необходимо делать все возможное, чтобы избежать безрассудных действий для сохранения старого клиента. Тяжело упустить нового клиента, но совсем неприятно потерять клиента старого. Ситуация становится нетерпимой, если все произошло из-за небрежности. Для нас упустить клиента — такой же великий грех в компании, как и бесчестная торговая операция. Компанию, которая поддерживает постоянные контакты с покупателем, редко застает врасплох проблема его возможной потери. Чтобы избежать отступления до «концевой зоны», вы должны предусмотреть в своей маркетинговой программе какой-то способ сохранения контакта с заказчиком, даже когда вам нечего ему продать. Вам ведь не хочется оказаться в ситуации, когда вышедший из себя клиент спросит: «А где вы были, когда эта проблема только возникла? Ведь вы — эксперты, и окажись вы на месте, она бы от вашего внимания не ускользнула. Почему вы явились только сейчас, когда мы уже обратились к вашему конкуренту?»

Насколько нам дано судить, самый эффективный контакт с *удовлетворенным* клиентом — это контакт между продажами, даже если вам совершенно неизвестно, когда состоится следующая продажа. Многие торговые организации заявляют, что покупатель, который не нуждается в данный момент в продукции, находится вне пределов ответственности торгового представителя. Продажа состоялась — отойди в сторону, зачем искать неприятности? Такие организации страдают близорукостью, им не дано видеть дальше отчета о продажах за текущий день.

Можно, например, проверить компьютерную систему, чтобы убедиться в отсутствии каких-то второстепенных проблем; можно заронить интерес к статье, появившейся в журнале, который покупатель не читает; можно передать информацию, связанную с производственной конференцией. Привыкнув видеть торгового представителя — и не только тогда, когда тот старается что-то продать, — покупатель рано или поздно подумает: «Этот парень действительно принимает мои интересы близко к сердцу. Его нетрудно найти. Если у меня возникнут проблемы, попробую обратиться к нему».

Когда у компаний и их представителей возникают такие отношения с покупателем, им вряд ли придется метаться в безумных поисках средств для сохранения взаимопонимания.

Хотя компания делает все что можно для предотвращения потери клиентов, время от времени они все-таки уходят. Давайте присмотримся к этой ситуации повнимательнее. Маркетинговые службы компании и клиента живут каждая своим умом и действуют сообразно

своей воле; их работники находятся на разных уровнях образования и общей культуры, различен и опыт их работы в бизнесе. В компании изумительно организована работа по подбору и обучению кадров, но и она небезупречна. Вместе с тем какова бы ни была причина потери клиента, компания никогда с ней не примиряется. Компания хочет, чтобы клиент вернулся, но, узнав, что он твердо решил обратиться к конкуренту, делает шаг в сторону и ждет, пока конкурент не воспользуется возможностью привлечь клиента.

Это же мышление определяет политику компании — никогда не ставить конкуренту подножку. Однако все это вовсе не должно делать компанию менее настойчивой и энергичной в деле возвращения клиента.

Первый шаг к примирению, как и в любом другом случае пошатнувшихся взаимоотношений, — выяснить, в чем причина ухудшения отношений. Например, недопонимание, возникшее между клиентом и обслуживающей организацией. Или личный конфликт между представителями компании и клиента. Или проблемы политики в компании клиента — скажем, новый исполнительный директор хочет утвердиться. Или, наконец, представитель конкурента проделал титаническую работу и убедил клиента в том, что способен поставить ему продукцию суперкласса и подешевле.

Когда причина неудачи становится понятной, начинают думать о том, как от нее избавиться. Это может быть новый подход, перестройка программы, замена служебного персонала.

Люди в компании терпеливы, но настойчивы. Они никогда не позволят себе недооценить клиента; таково же их отношение и к конкурентам. Порой уходит год и даже больше на то, чтобы вернуть утраченного клиента.

Почему потеря клиента воспринимается как вызов? По очень простой причине — она немедленно сказывается на объеме продаж. Компания пошла на крупные капиталовложения для привлечения этого клиента. От него, как и от других клиентов, ожидались денежные поступления в рамках повторного обслуживания. *Если вы теряете покупателя, то рискуете столкнуться с эффектом снежного кома. Недовольный покупатель выскажет свое недовольство десятку других и зародит в них сомнение. Конкурент, отвоевавший у вас покупателя, раструбит о своей победе всему миру.* Это не пойдет вам на пользу и окажет деморализующее воздействие на торговых представителей. Всякий раз, потеряв покупателя, вы должны организовать продажу кому-то другому только для того, чтобы оставаться на прежнем месте.

Истинное партнерство. Гораздо легче сохранить клиента, чем приобрести его вновь. Легче, если вы ориентируете свои взаимоот-

ношения с клиентом на далекую перспективу. Основой для долгосрочного общения, конечно, служат понимание и чуткость. Компания, которая смотрит на деловую связь, преследуя исключительно свои интересы, не может рассчитывать на преданность партнера. Трудно себе представить, как добиться долговременного успеха, если клиент не подкрепляет ваш бизнес своим участием. Мы искренне верим, что всякое благо клиента обернется благом и для вас. Не менее справедливо и обратное. Если вы доставляете клиенту неприятность, она не минует и вас.

Надо стремиться к тому, чтобы каждый клиент чувствовал себя партнером. Подобно дружбе, супружеству и юридическому партнерству, те взаимоотношения, за которые мы выступаем, требуют большей обязательности и принятия на себя большей ответственности, чем обычные взаимоотношения между продавцом и покупателем. Продавец не должен делать ничего такого, что вынуждает покупателя заниматься самообслуживанием; ничего ради сиюминутного успеха; ничего, что могло бы причинить вред долгосрочному сотрудничеству. Это очень приятный способ ведения бизнеса. Роли обеих сторон в таких взаимоотношениях очень далеки от образов соперников, которые подталкивают друг друга к «наилучшей сделке».

Работая в таком тесном сотрудничестве, вы наверняка достигнете высочайшего уровня удовлетворения своего клиента-партнера.

Многие торговые работники подрывают саму возможность партнерства, выбирая путь наименьшего сопротивления: «Дайте им то, что они хотят, а если они ошиблись, пусть выкручиваются сами», — позиция общепринятая. Другое дело, если вы верите в партнерство продавца и покупателя. Вот как видит взаимоотношения продавца и покупателя Б. Роджерс, несколько лет возглавлявший маркетинг одной из крупных мировых компаний. Он пишет, что не раз попадал в ситуацию, когда покупатель просил компьютерную систему подешевле и менее мощную, чем ему на самом деле была необходима. Роджерс не позволял себе продать ему то, что он хотел, и ничуть не жалел, что упускает возможность нажиться за счет покупателя. Совершенно так же Роджерс относился к ситуации, когда клиент хотел приобрести оборудования больше, чем ему было необходимо. Пытаясь увеличить или уменьшить объем его заказа, продавец был убежден в своей правоте. Все упирается в честность. Бывают случаи, когда приходится стоять на своем, даже теряя заказ. Конечно, такое упорство не всегда уместно. Если клиент покупает 10 пишущих машинок, а продавец уверен, что ему нужно 12, Роджерс считает, что нельзя отказаться от заказа. Никакого вреда это упрямство не причинит, а когда клиент все-таки поймет, что был прав продавец, он купит еще.

Настаивать на своем — не самый легкий способ получить начальный заказ, зато в долгосрочной перспективе он вполне оправдан.

В бизнесе клиенты вырастают из размеров своей компьютерной системы порой быстрее, чем в фирме этого ожидали. Прогнозирование будущих потребностей вряд ли является точной наукой, и потому в крупных компаниях стараются протоколировать все предположения, на основании которых была приобретена конкретная система. Эти протоколы полезно иметь на тот случай, если через год-другой после заключения сделки клиента одолеют душевные муки и он воскликнет: «Как это могло случиться? Я не справляюсь с возросшим объемом информации. Где была допущена ошибка?» Конечно, предположения компании так или иначе связаны с прогнозами самого заказчика. Подняв архивные записи, можно показать, что для того времени принятое решение было правильным. Цель не в желании спрятаться за цифрами, а в стремлении помочь клиенту понять, что компания считает себя перед ним ответственной.

Качество взаимоотношений компании с клиентами в значительной мере определяется ее моральными принципами и компетенцией. Принято считать, что нравственность невозможно узаконить, но, когда дело касается взаимоотношений с людьми, компании следует это сделать. Тогда можно ожидать, что ее работники освоят все сферы рынка, в которых есть спрос на их услуги. Таким образом компания обретает уверенность в том, что сумеет откликнуться на все вопросы и проблемы клиента убедительно, умно и беспристрастно.

Чтобы лучше понимать своих покупателей, крупные изготовители и поставщики потребительских товаров проводят колоссальную работу по сбору данных. Исследователи рынка на основе многочисленных опросов и тщательного изучения информации выяснили, что средний американец кладет в стакан с безалкогольным напитком 3,2 кубика льда; 256 раз в году сморкается; выписывает 24 чека в месяц; съедает 95 сосисок в тесте, 283 яйца, 5 фунтов йогурта, 9 фунтов разных круп и 2 фунта арахисового масла в год. Потрясающе! Им известно даже то, что 47 % американцев сначала смачивают зубную щетку водой, а потом выдавливают на нее пасту, а 15 % сначала выдавливают пасту, а потом смачивают ее водой.

Компании, субсидирующие такого рода опросы, работают в условиях конкуренции. Они должны досконально знать своих покупателей, уметь точно предвидеть их проблемы, заботы и опасения и правильно на них реагировать. Большинство видов бизнеса, однако, может обойтись без категории среднего покупателя и не иметь дела с усредненными мнениями, а вместо этого непосредственно связываться с покупателями и выявлять их нужды и заботы. После чего

удовлетворять их осмысленно, обходительно и честно, если, конечно, они понимают, насколько важно сохранить покупателя. Впрочем, для этого не надо быть гением.

4.4. ОБСЛУЖИВАНИЕ, ОБСЛУЖИВАНИЕ... И ЕЩЕ РАЗ ОБСЛУЖИВАНИЕ

Обслуживание — гигантский источник доходов компании. Она должна придерживаться идеи неразделимости *торговли* и *обслуживания как составных частей маркетинговой функции бизнеса.* У компании, провозгласившей обслуживание основой рынка, торговля почти непременно воспринимается как борьба умов: покупателя, у которого в кармане есть деньги, и продавца, который хочет переложить их в свой карман.

Современные торговые работники изучают искусство убеждения и переговоров. И все-таки их усилия слишком часто сосредоточиваются не на качестве и обслуживании, а на словесной трескотне и забрасывании крючков с наживкой.

Психологам платят большие деньги за подбор ключей к болевым точкам потенциальных покупателей, после чего специалисты по рекламе и средствам массовой информации нацеливают в эти болевые точки свои сообщения, в которых продукция выглядит неодолимо притягательной.

Почему большинство компаний не может понять того, что самый надежный вклад в создание прочной основы торговли — предоставление покупателю самого лучшего обслуживания?

Современный бизнес совершенно определенно нацелен на предоставление удобств. Сегодня вам незачем далеко ходить, чтобы потратить свои деньги, — вы в состоянии купить все что угодно, не выходя из дома, только позвоните и сообщите номер своей кредитной карточки.

Когда бизнес переключил свое внимание на новые каналы распределения продукции, это, несомненно, сказалось на покупательских привычках и ожиданиях и стало «золотым дном» для многих разновидностей бизнеса. Компании, которые готовы предоставить своим клиентам самое лучшее обслуживание, тоже имеют немалый опыт в изыскании путей процветания плюс нацеленность на охрану основы своего бизнеса — процветающего покупателя.

Общепринятое отношение к обслуживанию выглядит забавным парадоксом. Все его хотят получить, но мало кто хочет его предоставить. Некоторые воспринимают обслуживание как унижение — атавизм времен подобострастных лакеев, однако мы очень сомневаемся, чтобы тысячи людей, работающих в сфере обслуживания, ис-

пытывали унижение от того, как они зарабатывают на жизнь. Подробнее об этом чуть позже, но что плохого можно сказать о бизнесе, который борется с экономическими трудностями, иностранной конкуренцией и бесконечным потоком новой продукции, завоевывающей симпатии покупателей? Почему многие компании не понимают значения обслуживания?

4.5. РОЛЬ ПАБЛИК РИЛЕЙШНЗ (PR—пи ар) В УПРАВЛЕНИИ ВНУТРИФИРМЕННЫМИ КОММУНИКАЦИЯМИ

Суть паблик рилейшнз. Единственной целью настоящего параграфа является уточнение сути и содержания дисциплины «паблик рилейшнз». Появившаяся во Франции после Второй мировой войны, она никогда не была до конца понята и — что особенно важно — никогда не применялась должным образом.

Серьезное и стойкое недопонимание ее сути весьма часто превращало дисциплину «паблик рилейшнз» в своего рода дополнение к рекламным акциям. Достаточно ознакомиться с местом паблик рилейшнз в организационной структуре некоторых компаний, чтобы сразу оценить всю ошибочность понимания роли этого явления.

Истина заключается в том, что паблик рилейшнз — это функция управления, менеджмента компании ровно в той же степени, как и традиционные основные направления менеджмента — техническое, финансовое или коммерческое управление.

В действительности PR — это поведенческая мораль группы, стратегия и технология коммуникаций, подлинное приложение гуманитарных наук, имеющее целью установление и поддержание доверительных отношений, основанных на знании друг друга и взаимопонимании.

PR относится к персоналу компании (внутренние взаимоотношения) и к ее различным аудиториям (внешние взаимоотношения) и представляет собой метод приведения интересов компании и ожиданий ее окружения в соответствие.

Необходимо, чтобы руководители и менеджеры относились к коммуникации столь же серьезно, как к выходу на рынок или управлению финансами, т.е. подходили к этой области деятельности с научных позиций и профессионально, избегая любых проявлений дилетантизма.

Когда говорят о коммуникации, говорят о диалоге. Но не только. Особенно важно, чтобы информация, поступающая от аудитории, имела для компании такое же большое значение, как информация, распространяемая самой компанией. Потому что аудитория постоянно — явным или неявным способом — передает сообщения, которые

необходимо улавливать, чтобы эффективно учитывать их, предпринимая действия в области коммуникации, и чтобы исходить из них, принимая решения.

Также хотели бы особо выделить то, что, как нам кажется, становится все более важной характеристикой коммуникации компании, а именно то, что она является инструментом управления и входит в число целей компании наряду с техническим совершенствованием и жестким финансовым контролем.

Коммуникация — это важнейший элемент процесса, который выражается в каждодневно принимаемых решениях и прекращает компанию в хорошо или плохо управляемую структуру. Возможно, последствия исключения коммуникации из процесса управления становятся заметными не так быстро, как последствия технического отставания или неадекватного финансового управления. Однако через некоторое время они столь же неизбежно парализуют компанию. Неправильная коммуникационная политика способна снизить эффективность любого хорошего решения.

Таково весьма показательное кредо руководителя одной из крупнейших канадских компаний. При этом, естественно, важно сохранить за словом «коммуникация» его подлинный смысл, а не использовать его, как это было принято одно время во Франции, в качестве синонима рекламы.

Изложенная в международном кодексе профессиональной этики PR, известном как Афинский кодекс, теория Люсьена Матра была принята профессионалами всего мира, включая американских, которые по достоинству оценили то гуманистическое звучание, которое придали параметрам этой профессии его работы. Поэтому можно утверждать, что данное исследование появилось исключительно благодаря Люсьену Матра.

Происхождение PR. Цель нижеследующих страниц, скорее, заключается в рассмотрении европейской теории паблик рилейшнз, чем в создании очередного научного исследования, поскольку уже существуют прекрасные учебники и исследования. Поэтому нам показалось, что логично будет начать с начала, т.е. кратко напомнить, как возникли паблик рилейшнз.

Этот обзор позволяет нам обратиться к ситуации, сложившейся в Соединенных Штатах Америки примерно к 1850 г. Не упомянуть об этом периоде нельзя, поскольку очень быстрая эволюция функций PR, которые первоначально были совсем иными, является весьма показательной. Весь ход развития паблик рилейшнз показывает, в частности, сколь тесно с момента их зарождения они были связаны с ин-

дустриальным миром и, особенно, как гибко они адаптировались к потребностям этого мира.

Паблик рилейшнз возникли не под влиянием моды или увлечения, а стали ответом на социальную и экономическую потребность, на запросы нового мира, который формировался со всевозрастающим ускорением и вследствие этого постоянно порождал новые ситуации, всякий раз представлявшие собой нечто неизведанное, но тем не менее, требовавшие обязательного решения. В этом и заключалась роль паблик рилейшнз в Соединенных Штатах.

Следует заметить, что, начиная с Эпохи независимости, политическая традиция всегда связывала политическую «пропаганду» с жизнью американского гражданского общества. Впрочем, даже сама независимость была тщательно организована такими пропагандистами, как Сэмуэл Адамс, которые «спланировали» получение народной поддержки, используя для этого лозунги, зрелищные акции, манипулирование символами по примеру французских революционеров, которые в то же самое время и с такой же тщательностью готовили падение многовековой монархии (девиз — «свобода или смерть!», символ — посадка деревьев свободы, зрелищная акция — составление наказов третьего сословия депутатам Генеральных штатов).

Адъютант Джорджа Вашингтона Александр Гамильтон — удачный пример одного из тех, кто посредством настоящих кампаний в прессе сумел навязать общественному мнению федеральную конституцию, вопреки сопротивлению многочисленных приверженцев автономии отдельных штатов.

Бывший журналист Эймос Кендалл, работавший на президента Эндрю Джэксона, и Арнольд Бекли, помогавший Томасу Джефферсону, были предтечами организаторов современных грандиозных партийных съездов, расширяя типично американскую традицию кампаний по подготовке общественного мнения, которые всегда и неизбежно сопутствуют любым выборам. Сам Айви Ли, которого считают отцом американских паблик рилейшнз, во время одной из президентских избирательных кампаний работал на пресс-бюро национального комитета Демократической партии. Впечатляющее развитие прессы в Соединенных Штатах (в 1830 г. в США насчитывалось больше газет, чем в любой другой стране мира), безусловно, определенным образом связано с появлением так называемых пресс-агентов, которые наводняли газеты заявлениями, карикатурами, фотографиями и сразу же взяли на вооружение радио и телевидение.

Эффективность пресс-агентов, работающих в интересах политических деятелей, привлекла внимание представителей и других областей деятельности. Индустрия зрелищ использовала пресс-агентов (воз-

можно, по аналогии) начиная с 1850 г., а знаменитый Барнум, живое воплощение шумной славы, прибегал к услугам Ричарда Ф. «Тоди» Гамильтона. Вскоре любое предприятие, к которому нужно было привлечь внимание американской публики, стало обзаводиться собственным пресс-агентом, причем в первых рядах шли издатели, использовавшие этих специалистов для вывода на рынок своих новых изданий.

Следует отметить, что тогда в Соединенных Штатах был в разгаре «золотой век» бизнеса. Бурно развивалась промышленность, укреплялись монополии, а государственная власть не вмешивалась в их деятельность. Американский миф об успехе и деньгах доминировал в обществе, где богатые были очень богаты, а бедные очень бедны.

Рабочий класс, как и в Европе, эксплуатировался, оплата его работы была явно заниженной, а отдельные робкие движения протеста жестко подавлялись частными охранными службами, а иногда и муниципальной полицией. Символический образ эпохи — борьба между фермерами и укладчиками железнодорожных рельсов. «Золотой век» близился к завершению, когда деловой мир потрясли два кризиса — 1873 и 1884 гг. Организованные тогда безработными в крупных городах «голодные марши» свидетельствовали о драматическом положении трудящихся.

Внезапно закончилось время, когда промышленные магнаты могли заявлять: «Общественное мнение меня не волнует». Сходила со сцены показанная в стольких фильмах обстановка «доброго согласия», когда деловые люди и слегка коррумпированные сенаторы и губернаторы понимали друг друга с полуслова к самой большой выгоде крупного бизнеса... Всем хорошо знакомая ситуация в сегодняшней России.

Новый кризис 1907 г. положил начало «эпохе разгребателей грязи», периоду американской истории (1900—1917), когда журналисты и писатели, выражая критические настроения своих читателей, разоблачали крупные промышленные компании и описывали тяжелые условия жизни рабочего класса. Пригвожденные к позорному столбу «капитаны большого бизнеса» сначала прибегали к помощи рекламы, а затем обратились к услугам пресс-агентов, чтобы попытаться ответить на волну враждебности, поднявшуюся против них.

Отвечая на новую потребность промышленности, пресс-агенты объединились и открыли агентства по продаже своих услуг деловому миру, озабоченному враждебными кампаниями в прессе. Так, в 1900 г. в Бостоне была создана первая структура по организации сотрудничества с прессой. Это было агентство «Паблисити бюро» Джорджа В.С. Микаэлиса, Герберта Смола и Томаса О. Марвина.

Айви Ли — основоположник PR. Такие агентства — предтечи современных структур паблик рилейшнз — характеризовались сле-

дующим: их деятельность в области PR совмещалась с рекламой, ничем от последней не отличаясь, и о паблик рилейшнз в те времена вообще не говорили. Агентства осваивали территорию стратегии защиты интересов компании.

А потом появился Айви Ли, которого и считают отцом паблик рилейшнз. В начале своей карьеры этот бывший журналист ничем не отличался от остальных пресс-агентов. В этом качестве он работал на выборах в 1903 г., а затем основал совместно с Джорджем Ф. Паркером бюро, которое в 1908 г. было закрыто. Работая как независимый специалист на горно-промышленную компанию, прибегнувшую к его услугам в связи с забастовкой шахтеров, он выдвинул свою концепцию роли пресс-агента: никаких секретов, никакой связи с рекламой, обязательность предоставления правдивой информации, учет интересов общественности. Его заявление было опубликовано в прессе.

В этом и заключается революция, совершенная Айви Ли. Впервые был обозначен поворот, который превратит «паблисити» в «паблик рилейшнз»: PR отделяются от рекламы, и, главное, формулируется их основополагающий принцип — необходимость учитывать интересы общественности.

Работа Айви Ли на Джона Д. Рокфеллера придала окончательную форму этому новому образу деятельности. В 1914 г. пресса яростно атаковала семью Рокфеллеров в связи с серьезными инцидентами, возникшими в результате подавления забастовок в Ладлоу, штат Колорадо. Дело оказалось столь серьезным, что бизнесмены были даже вызваны в следственную комиссию Сената.

Тогда Айви Ли взялся за казавшуюся неразрешимой задачу, организовав длительную кампанию, которая в результате полностью изменила имидж Рокфеллеров: фамилия руководителей большого бизнеса США, вызывавшая самую негативную реакцию общественности, превратилась в синоним благотворительных фондов, университетского меценатства, триумфа американской науки и техники.

Айви Ли опубликовал размеры налогов и сборов, которые платят государству Рокфеллеры, показал, что означает для США деятельность их заводов, обнародовал общие размеры заработной платы, выплачиваемой тысячам рабочих и служащих, которым эта семья обеспечивает рабочие места. Он ясно и доходчиво продемонстрировал общественную и экономическую значимость руководителей компаний уровня Рокфеллеров.

Идея Ли сводилась к тому, что промышленники не должны ничего скрывать, что в самой их деятельности нет ничего негативного и что о ней нужно говорить громко и уверенно, приводя в подтверждение своих слов весомые доказательства.

Его концепция, с годами развитая и усовершенствованная теоретически и практически, может быть кратко сформулирована следующим образом: не делать никаких секретов, не смешивать с рекламой, гуманизировать бизнес с учетом человеческого фактора, служить интересам общества, и тогда журналисты, которых не следует пытаться обмануть, наконец поверят вам.

Хотелось бы также сказать два слова о своего рода основателе американских паблик рилейшнз Теодоре Н. Вейле, президенте Американской телефонной и телеграфной компании (АТТ). Его отношение к PR было по тем временам совершенно исключительным для руководителя большого бизнеса.

Уже в 1907 г. он основал бюро рекламаций для абонентов своей компании. В 1909 г. он объявил акционерам АТТ: «Следует уважать частные интересы общественности». В 1913 г. он утверждал, что интересы компании соблюдаются тем лучше, чем активнее, в свою очередь, она служит интересам общественности. И компания смогла достичь удовлетворительных результатов, потому что управляла своим бизнесом в соответствии с этим принципом.

Общественность должна рассматриваться в качестве хозяина положения. Без сомнения, ее суждения справедливы, если она хорошо понимает, о чем идет речь. Единственный способ избежать заблуждений и недопонимания общественности заключается в использовании информации и политики открытых дверей.

Если Айви Ли традиционно считается отцом паблик рилейшнз, то и Теодор Н. Вейл, безусловно, тоже сыграл важнейшую роль в их рождении. Мы возьмем на себя смелость утверждать, что если он и не был отцом PR, то уж дядей был наверняка.

В 1917 г. президентом Вильсоном был создан Комитет общественной информации, цель которого вывести США из изоляции. Великолепные успехи Комитета в формировании общественного мнения ясно доказали, что паблик рилейшнз могут быть не только средством защиты, но и мощным инструментом формирования убеждений общественности.

В 1924 г. группа американских специалистов прибыла в Париж, чтобы создать там агентство. Они организовали несколько информационных мероприятий для руководителей французского бизнеса... Это был полный провал. Действительно, хотя французские бизнесмены пережили те же события, что и их американские коллеги, реакция французов была совершенно иной.

PR и теория взаимоотношений. Историческое развитие паблик рилейшнз по-американски схематически может быть представлено в

виде трех основных периодов: пропаганда (пресс-агенты), защита промышленности (переход под влиянием Айви Ли от использования пресс-агентов к собственно паблик рилейшнз), атака на общественное мнение, предпринимаемая с целью «очаровать» его (демонстрация доброй воли компании). Американский вариант PR давал европейским специалистам много поводов к размышлению.

Следует напомнить, что развитие PR во Франции и в Европе происходило в фарватере реализации плана Маршалла на разрушенном войной континенте, в условиях уничтоженной экономики и служило восстановлению разоренной промышленности. Поэтому речь шла не о том, чтобы защитить репутацию или воспеть достижения процветающих и мощных фирм, а о том, чтобы заново познакомить все еще искалеченное годами войны общество с миром промышленности, коммерции и экономики. Причем делать это приходилось в напряженной политической обстановке, буквально на следующий день после первых крупных акций по национализации.

Во Франции еще не оправившиеся от ударов, нанесенных войной, обеспокоенные активностью левых партий и мощными действиями профсоюзов главы фирм ощутили потребность в солидарных и согласованных действиях и поняли, что необходимо срочно формировать исследовательские группы и комиссии для обсуждения возникающих проблем.

Таким образом, после окончания войны в Западных индустриально развитых странах под влиянием плана Маршалла появились «центры производительности», которые стали, в частности во Франции, местом встречи многих ответственных лиц. Именно там в 1945—1950 гг. осуществлялся обмен многочисленными продуктивными идеями, и для первых специалистов в области паблик рилейшнз эти центры стали своего рода горнилом, где выплавлялась новая теория.

Хотя паблик рилейшнз не являются «философией», они все же включают в себя определенную философскую концепцию человека, предлагая, как и философия, конечную цель и способы ее достижения.

В значительно большей степени паблик рилейшнз близки к социологии. Как и социология, PR не ограничивают свои цели изучением отдельных аспектов социальной реальности (как это делает, например, психология), а занимаются исследованием совокупности проявлений человеческого поведения.

По образу и подобию большинства социологических теорий паблик рилейшнз также стремятся вычленить из взаимозависимых переменных, характеризующих ту или иную общественную систему, одну основную, своего рода «ключевую переменную», на которую доста-

точно воздействовать, чтобы обеспечить регулирование системы и сплоченность группы.

Кстати, предложим определение понятия группы. Мы считаем, что толпа превращается в группу вследствие установления взаимоотношений, создаваемых теми, кто говорит с другими. Сплоченность проявляется в стремлении всех членов группы координировать свои усилия для достижения (в наилучших условиях) определенной цели.

Отношения — это своего рода геометрическая точка, через которую проходят и в которую приходят все остальные переменные. Поэтому сплоченность группы, вне всякого сомнения, зависит от качества отношений, которые устанавливаются между ее членами. Если отношения плохие, основаны на недоверии, то реальная и объективно существующая сплоченность отсутствует (даже если, на первый взгляд, кажется, что она есть), и, если предположить, что ее удастся достигнуть, все равно она не сохранится, даже при самых благоприятных временных и экономических условиях. Если отношения хорошие, доверительные, эффективность группы будет удовлетворительной. Паблик рилейшнз основываются на этом первом очевидном социологическом постулате.

Во-первых, рассматривают переменную «(взаимо)отношения»[1] в качестве главной переменной, образующей одновременно средство и меру сплочения группы.

Во-вторых, признают, что, изменяя природу и качество взаимоотношений, мы автоматически оказываем влияние на социальную динамику и соответственно на функционирование группы.

Эти вполне очевидные утверждения являются своего рода социологическим фундаментом паблик рилейшнз, совпадая, впрочем, с выводами, к которым, по-разному их формулируя, приходит большинство социологических теорий.

Краткий обзор всех классических или современных социологических работ приводит к выводу, что при всем различии обсуждаемых в них факторов все они так или иначе оказывают непосредственное влияние на систему отношений, устанавливающихся внутри группы.

Например, французский философ и просветитель Ш.Л. Монтескье полагал, что существует надысторическая человеческая природа, которая позволяет определить справедливость или несправедливость установки, не обращаясь к объективным законам. Вспомним его формулу: «Сказать, что не существует ничего справедливого или несправедливого вне предписаний или запретов объективных законов, все

[1] Слово *relations*, означает «отношения», «взаимоотношения».

равно, что сказать, будто до того, как был нарисован круг, его радиусы не были равны между собой». Он утверждает, что одной из причин плохого функционирования общества является человеческий разум, который позволяет людям принимать решения и создавать законы, противоречащие природе вещей.

Разве не очевидно в свете сказанного, что система, которая не уважает человеческую природу и законы морали, оказывает пагубное влияние на качество устанавливающихся в ней отношений?

В свою очередь, французские мыслители Сен-Симон и О. Конт полагали, что никакое общество не в состоянии жить и развиваться, если его члены не имеют общей системы ценностей и верований. Как они утверждали, общие верования были разрушены критической и научной мыслью. В нашем обществе недостает моральных основ. Нужно заново устанавливать социальное согласие, основанное на совокупности общих верований.

Но очевидно ли и то, что общие верования, разделяемая всеми вера в одну и ту же цель способствуют установлению хороших взаимоотношений? Библия учит нас, что всякое царство, разделенное изнутри, неминуемо погибнет.

Французский социолог и историк А. де Токвиль, в свою очередь, полагал, что главной переменной является эгалитаристская тенденция, которая проявляется и усиливается во всех демократических обществах. Этот посыл приводит его к рассмотрению идеальной структуры демократического общества в терминах распределения доходов.

Опять-таки совершенно очевидно, что распределение доходов между членами коллектива оказывает влияние на взаимоотношения, которые устанавливаются между ними, в рамках гармоничной концепции соучастия.

И наконец, напомним экономическую интерпретацию истории Карла Маркса, его «исторический материализм», согласно которому каждое общество определяется главенствующим состоянием «производственных отношений», иными словами, связями, которые управляют отношениями между трудом и капиталом.

Согласно Марксу, производственные отношения образуют базис, на котором развиваются все остальные социальные явления. Он писал, что в современных обществах производственные отношения являются антагонистическими, поэтому они вызывают перманентное напряжение, входя в конфликт с производительными силами, и тем самым неизбежно приводят к классовой борьбе.

Таким образом, теория Маркса со всей очевидностью демонстрирует, что состояние производственных отношений оказывает серьез-

ное влияние на взаимоотношения, которые устанавливаются между ними и производительными силами.

И наконец, обратимся к современным социологам, которые полагают, что главная переменная, характеризующая индустриальные общества (как капиталистические, так и социалистические), — это увеличение объемов производства и подход к распределению результатов производственной деятельности. Следует признать, что распределение плодов производства, безусловно, решающим образом влияет на взаимоотношения.

Целью этого краткого обзора не является обсуждение упомянутых теорий или переменных, поставленных во главу угла в каждой из них. Нашей целью было показать, что все социологи, даже стоящие на столь далеких одна от другой теоретических позициях, как, скажем, Конт и Маркс, используя в ходе глобальных исследований совершенно различные диалектические подходы, вычленяют один или несколько факторов, или переменных, непосредственно связанных с идеей «(взаимо)отношений». Поэтому кажется разумным допустить, что «(взаимо)отношения» определяют характеристики группы и дают ключ к видоизменению ее динамики.

Впрочем, для описания различных типов общества Маркс использует именно ту формулировку, которая определяет природу взаимовлияния производительных сил и производственных отношений, утверждая, что античное общество характеризуется рабством, феодальное — крепостничеством, а современное — наемным трудом.

Тот же подход справедлив и для общества, которое в настоящее время находится в процессе перехода к ноосферному обществу. Оно также будет определяться указанным взаимовлиянием, и отношения станут партнерскими. Именно это мы описали выше как стремление всех членов группы координировать свои усилия для достижения (в наилучших условиях) определенной цели.

Весьма симптоматичным следует признать значение, которое Ф. Блок-Ленэ придает взаимоотношениям, рассматриваемым им в качестве ключа к видоизменению существующей системы. Он утверждает, что исследования с целью возможной модификации предприятия должны быть сфокусированы на всех типах взаимоотношений, а именно:

между собственностью и властью;

руководителями и руководимыми;

компанией и коллективом. .

Эти три типа взаимоотношений определяют сердцевину проблем, связанных с паблик рилейшнз, хотя, конечно, все зависит от того направления, которое планируется придать этим трем проблемам.

Таким образом, признав, что все социологи принимают «(взаимо)отношения» в качестве средства и меры сплочения группы, подлинные профессионалы паблик рилейшнз полагают следующее:

изучение любой группы должно начинаться с анализа взаимоотношений, которые в ней существуют (качественный и количественный анализ);

не отрицая тот факт, что некоторые структуры не слишком благоприятны для создания в них доверительных отношений, и стремясь к совершенствованию этих структур, можно существенно улучшить позиции и поведение людей в устанавливающихся между ними отношениях в рамках уже существующих структур, которые, впрочем, развиваются в правильном направлении, т.е. от принуждения к договору;

количественное и качественное улучшение взаимоотношений, каналов коммуникации и циркуляции информации, которое последует за этим, уже само по себе повлечет за собой повышение конечных целей людей и экономической эффективности персонала.

Того же мнения придерживаются и представители трудящихся, о чем свидетельствуют рекомендации, принятые 28 июня 1967 г. Международной организацией труда (МОТ) в ходе 51-й сессии этой организации в Женеве. В преамбуле документа прямо указано: «Работодатели и их организации так же, как трудящиеся и их организации, должны, исходя из общих интересов, признать важность установления на предприятиях обстановки взаимопонимания и взаимного доверия, благоприятной как для эффективной работы предприятия, так и для реализации устремлений трудящихся. Созданию такой обстановки должны способствовать быстрое распространение и оперативный обмен возможно более полной и объективной информацией, относящейся к различным аспектам жизни предприятия и к социальным условиям трудящихся».

Для достижения этих целей специалисты паблик рилейшнз располагают определенным набором аналитических инструментов (в частности, психологией, социопсихологией, социометрией), которые помогают им отслеживать индивидуальное поведение, межличностные реакции членов группы и предвидеть их последствия для поведения индивидуумов и сплоченности группы.

Те же самые инструменты позволяют анализировать работу коммуникационных каналов и циркуляцию информации и предусматривать возможности усовершенствования этих процессов.

И, наконец, помимо использования аналитических инструментов, профессионалы в области паблик рилейшнз выдвигают на первые роли фактор взаимоотношений среди всех остальных, которые необходимо учитывать при принятии решений, что представляет собой если не научный, то по меньшей мере фундаментальный подход ко всем проблемам в рамках их дисциплины.

Так мы пришли к кардинальному вопросу: каким будет влияние той или иной акции или того или иного решения на качество взаимоотношений внутри группы или между группой и ее различными аудиториями?.

Таковы некоторые из социологических теорий, определяющих паблик рилейшнз, которые позволяют рассматривать их в качестве общественной дисциплины, применимой к изучению групп и к управлению группами, в том числе к руководству компанией.

PR и доверие — основа организационного успеха. Уже отмечалось, что паблик рилейшнз обращаются к человеку в его социальной роли, как это делает и пропаганда. Однако смысл PR-деятельности и ее цели резко отличаются от целей пропаганды.

Речь идет не о том, чтобы сделать человека конформистом, оторвать его от традиционных структур, спровоцировать иррациональное импульсивное поведение. Напротив, задача заключается в том, чтобы помочь ему остаться человеком в полном смысле этого слова, т.е. индивидуумом, который знает и понимает свою жизненную среду, может найти в ней свое место и интегрироваться в нее. Речь идет о том, чтобы позволить ему раскрыться, улучшая качество его отношений с окружающими.

Поскольку существует великое множество определений паблик рилейшнз (что объясняется как многообразием областей их применения, так и распространенностью ошибочных концепций этой дисциплины), мы выбрали одно, которое полнее и точнее прочих соответствует сущности PR. Это определение, предложенное Люсьеном Матра: «Паблик рилейшнз является, во-первых, манерой поведения, а во-вторых, способом информирования и коммуникации, направленным на установление и поддержание доверительных отношений, основанных на взаимном знании и взаимопонимании между группой, рассматриваемой в ее разных функциях и видах деятельности, и аудиториями, которые она затрагивает».

Говоря об определении понятия паблик рилейшнз, есть смысл для справки процитировать еще одну любопытную формулировку. Ее авторы скомпилировали все определения, принятые различными европейскими профессиональными ассоциациями. Вот что из этого получи-

лось: «Являясь функцией или видом деятельности руководства компании, общественной или частной организации, физического лица или группы, паблик рилейшнз направлены на создание, установление, поддержание или укрепление, с одной стороны, доверия, понимания и симпатии, а с другой — взаимоотношений с группами, обычно называемыми аудиториями, которые, находясь внутри или вне данной организации, обусловливают ее существование и развитие. Паблик рилейшнз предполагают проведение сознательной, организованной, систематической и непрерывной коммуникационной политики».

Нельзя не согласиться, говоря, например, о паблик рилейшнз в компании, что их постоянные усилия, предпринимаемые в области поведения и информации, направлены на установление и поддержание доверительных взаимоотношений между компанией и ее различными аудиториями, испытывающими на себе прямое или косвенное воздействие той или иной ее функции.

Каждая из этих аудиторий видит компанию под свойственным ей углом зрения, который связан с различными ожиданиями. Аудитория, состоящая из персонала, воспринимает ее как работодателя. И напротив, аудитория, в которую входят акционеры, видит ее в качестве управляющего капиталами. Для аудитории потребителей компания — это производитель ценностей и услуг, а другие аудитории воспринимают ее под другим углом зрения: в качестве члена местной или региональной профессиональной организации, объекта управления, конкурента и т.п.

Для всех этих различных аудиторий видение компании не является одинаковым. В зависимости от аудитории и от того, какая из функций ее затрагивает, меняется восприятие, суждения и ожидания (в частности, относительно информации) различаются.

Можно ли в таких условиях «глобализовать» коммуникацию?

Речь идет о том, чтобы всем этим разным аудиториям создать условия для диалога, причем доверительного, наладить диалог между людьми в группах и между группами в обществе и посредством такого диалога, посредством взаимного обмена мнениями прийти к подлинному знанию друг друга, взаимопониманию, обогащению индивидуума и гармоничной жизни группы и общества.

По существу, в каждодневном построении доверительных отношений и заключается суть паблик рилейшнз.

И именно к этому сводится одно из главных различий между рекламой, т.е. стратегией желания, и паблик рилейшнз, или стратегией доверия. Ведь вызвать желание — это одно, а завоевать доверие — совсем другое!

Тем не менее, если задуматься над этими тремя словами «формирование доверительных отношений», станет ясно, что это огромная и одновременно существенно важная и для человека, и для группы задача. Она является фундаментальной для человека, потому что он живет в обществе, входит в состав групп, и доверительные отношения на самом деле это корни, привязывающие его к группе, делающие его солидарным с ней: если эти корни прочны, они позволяют ему получать тот эмоциональный заряд, который столь же необходим для его морального здоровья, как кровь для здоровья физического. Нет человека, который смог бы сохранить равновесие (даже физическое), будучи лишен корней в результате изоляции или грубого лишения возможности поддерживать существовавшие до сих пор отношения с ему подобными. Нет человека, который был бы способен сохранить равновесие, если заставить его жить в чуждой для него среде и оставаться чужим для нее, учитывая недоверие и холод, которые скрываются за этой метафорой.

Эти рассуждения ведут нас в самый эпицентр драмы, которую мы можем условно определить как драму «некоммуникабельности», господствующей проблемы нашей эпохи. Так чувствует себя изгнанник из деревенского мира, потерявшийся в огромном каменном городском ландшафте, лишенном тепла. Такова трагедия подростка, который больше не общается со своими родителями, или церкви, которая теряет своих прихожан. В этой проблеме заключена суть ужасного и драматического бегства от действительности с помощью наркотиков и самоубийства.

Символом такой некоммуникабельности в России стал август 1998-го, переломный месяц, когда вдруг всем стало ясно, что государство не ведет полноценного диалога с нацией, университет — со студентами, родители — с детьми, а жизнь — с реальностью. Август 1998 г. был по преимуществу кризисом коммуникации, и анализу этой проблемы мы в свое время посвятили целую главу в монографии «Экономическая функция и общественная ответственность предпринимателя».

Остается признать очевидное: только доверительные отношения, основанные на взаимном знании и взаимопонимании, способны обеспечить биологическую среду и человеческое тепло, которые так же необходимы человеку, как тепло солнца растению. Без тепла ни человек, ни растение не способны расцвести и принести хорошие плоды.

Но то, что справедливо для человека (причем для каждого человека), справедливо и для группы в плане как ее внутренней организации, так и ее воздействия на внешний мир.

Приговорить группу к вечному недоверию все равно, что приговорить ее к смерти, потому что никакая группа, будь то компания, государство или общество в целом, не способна жить без внутреннего скелета и без внешней сети доверительных отношений.

Доверительные отношения играют для группы в точности ту же роль, что и, например, ремни передачи, болты, шестерни и шарниры для машины. Действительно, в любой машине есть определенное количество механических «органов», которые выполняют работу, но все они зависят друг от друга и связаны посредством системы приводных ремней, болтов, шестеренок и передач. И хотя эти детали привода сами по себе не являются рабочими органами, хорошо известно, что машина немедленно останавливается, стоит одной из них выйти из строя.

В группе, в человеческом сообществе, все происходит точно так же. Рабочие органы, каковыми, по сути, являются люди или группы, связаны между собой, зависят друг от друга благодаря целой сети взаимоотношений, которые играют точно ту же роль, что шестеренки и передачи в машине.

Если взаимоотношения хорошие, если они не «барахлят», группа будет развиваться в благоприятном направлении. Если же, напротив, шестеренки заедают, а передачи, или коммуникации, разорваны, вся экономическая и общественная жизнь группы окажется парализованной.

Таким образом, доверительные отношения открывают перед человеком и перед группой широкие горизонты, богатые самыми благоприятными возможностями, потому что они представляют собой подлинный фундамент любой человеческой и общественной конструкции.

Выработка политики паблик рилейшнз начинается с согласия примирить интересы компании с интересами тех, от кого зависит ее развитие. Осуществление политики паблик рилейшнз заключается в том, чтобы после такого примирения (но только после него!) использовать коммуникационную политику, способную устанавливать и поддерживать доверительные отношения со всей совокупностью аудиторий компании.

И в этом тоже паблик рилейшнз находятся весьма далеко и от набора методик и технологий и от конечных целей рекламы. Если пойти дальше, то можно утверждать, что в крайнем случае компания может обойтись без рекламы (если ей не нужно вызывать желание у потребителя покупать свои товары) или без маркетинга (если компания и так не может количественно удовлетворить спрос своих потребителей). Но ни при каких условиях ей не обойтись без паблик

рилейшнз, потому что она не способна ни жить, ни процветать без внимания и доверия, особой стратегией которого и являются PR.

Речь идет о доверии не только клиентов компании, но и ее персонала, ее банкиров, администрации — всех, кому принадлежит часть политической, экономической, профсоюзной, административной власти и кто может эту власть употребить как для того, чтобы способствовать развитию компании, так и для того, чтобы это движение затормозить.

Если правительство может выбрать благоприятный момент для того, чтобы поставить вопрос о доверии, то компания такой возможности не имеет. Вопрос доверия к ней ставится ежеминутно, помимо ее воли и зачастую в такие моменты, когда она этого меньше всего хочет.

Любой отрицательный ответ на этот вопрос, даже если он и не всегда ставит под сомнение дальнейшее существование компании, неминуемо создает дополнительные трудности с получением прибыли, потому что доверие — самый эффективный фактор роста инвестиций и самый надежный гарант ее незыблемости.

Можно довольно точно определить специфику основанных на такой политике подходов как признание безоговорочного приоритета фактора доверия по отношению ко всем остальным факторам, учитываемым при принятии решения. Иными словами, как уже отмечалось, следует признать, что решение не обязательно будет правильным и эффективным, если оно просто обладает положительными качествами. Этого недостаточно. Необходимо также, чтобы реакцией на него были чувство сопричастности и сплоченность всех, кому будет поручено его выполнять или кто примет какое-то участие в действиях, направленных на его реализацию.

Если в результате принятых решений или предпринятых действий рождается недоверие, то на практике (в краткосрочном или долгосрочном плане) такие решения или действия никогда не будут самыми рентабельными, какие бы серьезные теоретические экономические обоснования ни приводились в их поддержку.

И напротив, весьма велика вероятность того, что решение, обеспечивающее доверие и сплоченность всех, кого оно затрагивает, приведет к наилучшему экономическому результату, даже если теоретически представляется, что можно было выбрать более удачный вариант.

Весьма разумный совет дал в свое время президент компании «Лореаль» М. Шуеллер, изложив следующую непреложную истину: «Опыт доказал мне: когда я не в состоянии убедить своих сотрудников в том, что моя идея лучше их идеи, имеет смысл принять их

предложение, даже если оно кажется мне несколько хуже, потому что результаты все равно окажутся лучше».

Здесь, вероятно, будет уместно процитировать и Теодора Н. Вейла, президента АТТ, который в 1913 г. заявил: «Общественность должна рассматриваться в качестве хозяина положения. Я нисколько не сомневаюсь в том, что ее суждения всегда справедливы, если она хорошо понимает, о чем идет речь».

Таким образом, при всем различии отношений к PR (за исключением ряда российский изданий, в которых смысл этой деятельности преподносится как черная косвенная реклама или элемент маркетинга), называя целью паблик рилейшнз создание доверительных взаимоотношений, мы отнюдь не умаляем роль PR. Напротив, такая трактовка цели PR превращает их в функцию руководства и управления, в основной инструмент менеджмента, чья эффективность, повторим это, основывается на сплоченности и соучастии.

Вот почему главной целью паблик рилейшнз, обращенных к человеку как существу общественному, является превращение этого человека в партнера. Этот постулат основан, в частности, на главном принципе международного кодекса этики паблик рилейшнз, согласно которому следует «уважать и защищать достоинство человеческой личности и признавать за каждым индивидуумом право на самостоятельное формирование собственного суждения», а также «создавать моральные, психологические и интеллектуальные условия для настоящего диалога, признавать права всех сторон на изложение своей позиции и выражение своей точки зрения».

Превращение совокупности аудиторий в партнеров представляет собой одну из основных целей паблик рилейшнз, причем первым в списке аудиторий компании стоит собственный персонал.

Общество разумно, и долго вводить его в заблуждение невозможно. На самом деле, создать имидж очень просто. Достаточно правильно действовать и сделать так, чтобы об этом стало известно.

Потребность в PR. Исходя из сказанного, попытаемся ответить на вопрос, зачем нужны PR — для того чтобы определить действенные средства успешной деятельности фирмы (компании).

Значение доверительных взаимоотношений станет понятным, если мы постараемся представить себе мир без них. В таком мире каждый жил бы в состоянии хронической подозрительности. Люди относились бы друг к другу в лучшем случае безразлично, в худшем — боялись бы друг друга. В мире без доверия лидеры воспринимаются как эгоисты, манипулирующие другими людьми. Лишь немногие готовы пойти за ними. Никто не верит чужим способностям — только отча-

янные делают на них ставку да отчаявшиеся ищут совета или поддержки. В таком мире люди предпочитают работать в одиночку или в небольших семейных группах. Они боятся попасть в зависимость к тем, кого не знают. Обязательства по проекту или реализации задач становятся бессмысленными, так как никто не уверен в их выполнении. Все сделки совершаются по наличному расчету, так как люди не верят, что им заплатят по счетам за поставленные товары или предоставленные услуги. Они исходят из того, что публичные заявления делаются чтобы вводить людей в заблуждение. В таком мире относиться к другому с недоверием — единственно верная прагматичная установка. Поэтому в мире без доверия огромным спросом пользуются юристы. Мы это знаем на собственном опыте, так как люди в нашей стране даже сейчас находятся в состоянии хронической подозрительности и злобы.

Несмотря на то что некоторые из этих ситуаций хорошо всем знакомы, мир, полностью лишенный доверия, может существовать только в нашем воображении. Мы не можем выжить без других людей. Следовательно, приходится им доверять хотя бы потому, что у нас нет другого выбора. Многие ли из нас могут сами производить продукты питания, лечить себя в случае болезни, строить надежное жилье? В любом случае, для того чтобы выжить, мы должны полагаться на добрую волю и способности других людей. То же самое и в бизнесе: на что мы способны независимо друг от друга? Покажите мне служащего, который, выполняя свою работу, не зависит от поддержки сослуживцев. Опишите бизнес, который не построен на бесчисленных, часто трудноуловимых соглашениях и обязательствах, имеющих большую силу, чем любые официальные предписания. Укажите фирму, которая не зависит от соблюдения поставщиками своих обязательств по затратам и качеству. Назовите лидера, который не руководствуется в своих действиях информацией, предоставленной другими сотрудниками организации. Короче говоря, у нас нет выбора, приходится иметь дело с дилеммой доверия-недоверия, так как доверие является ядром всей деловой активности; практически любая экономическая деятельность осуществляется группами людей, которые зависят друг от друга.

Чаще всего вопрос доверия слишком тесно увязывается с личностью или характером тех, кому мы доверяем или не доверяем. Но для того чтобы доверие стало существенным фактором бизнеса, к нему надо подходить как к структурной и культурной характеристике организаций.

90-е годы XX в. — это годы стремительного роста к доверию как социальному явлению. Доверие называют «социальным капиталом», «скрепами общества», указывая тем самым на исключительную важность этой неуловимой, неосязаемой, неформатируемой составляющей человеческой жизни.

Обычным явлением в политической жизни стали измерения рейтингов доверия к политическим лидерам и общественным институтам.

Что касается экономики, то достаточно вообразить лишь одну ситуацию: насколько поправились бы дела в России, если бы граждане доверились нашей финансовой системе и вложили бы в нее свои сбережения, хранящиеся пока в «чулках и кубышках», если зарубежные инвесторы больше доверяли нашему правительству и политической системе.

К факторам, формирующим доверие, как уже было указано выше, относятся порядочность, компетентность, последовательность, лояльность, открытость, общий уровень доверия между людьми, достигнутый в данной социальной системе. Это те концепции, которые заложены в основу создания теории паблик рилейшнз.

Глава 5 СТИЛЬ ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ

5.1. ЗНАЧЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ ВО ВСЕ ВРЕМЕНА

Переговоры — умение общаться. Цель этой главы — помочь начинающему, а может быть, имеющему опыт предпринимателю ориентироваться в огромном и многообразном мире бизнеса.

Успех в любой области жизни — деловой, общественной или частной — напрямую зависит от нашего умения вести переговоры. Опираясь на исторические реалии, можно показать, что буквально обо всем, при любых обстоятельствах и во все времена людям приходится договариваться между собой.

Данная глава познакомит вас с новейшими концепциями, методами и техникой ведения переговоров, которыми вы сможете непосредственно пользоваться в разных жизненных ситуациях.

Даже люди, обладающие солидным опытом ведения переговоров, неоднократно признавались, что со временем эффективность их излюбленных приемов падает. Тем не менее обзор важнейших положений помогает выработать свежий творческий подход, установить более прочные отношения.

Так и должно быть. Профессионалы во всех сферах деятельности — от бизнесменов до художников и спортсменов — не позволяют себе почивать на лаврах. Они периодически пересматривают и обновляют свои представления о жизненно важных основах успеха. В результате такого пересмотра рождаются новые идеи и оригинальные способы решения проблем.

В этой главе деятельность переговорного искусства представлена как процесс, подлежащий тщательному анализу и освоению; детально описывается, как нужно готовиться к переговорам; излагается теория потребностей, возможного удовлетворения этих потребностей в ходе переговоров в разных областях и на разных уровнях; приводится объяснение психологических процессов и — вопреки концепции, основанной на подходе к переговорам как к игре, в которой на каждого безусловного победителя приходится безусловный побежденный — утверждается мысль: *в результате успешных переговоров выигрывают все.*

Однако и сегодня этот подход распространен недостаточно широко. Многие бизнесмены, управляющие, высшие должностные лица государства и армии признают «закон и порядок», однако, к сожалению, большинство не имеет стратегической цели. Эти люди вступают

в переговоры в интересах наживы, а не развития производства; во имя собственной выгоды за счет общества; ради власти, а не сотрудничества. Этот процесс разрушает личность, профессиональные навыки и само общество.

Необходимо учитывать и направлять этические постулаты наших переговоров в нужное рýсло. Сегодня недостаточно быть «хорошими» (то есть преуспевающими) бизнесменами. Нужно быть хорошими для чего-то.

5.2. ОБЩИЕ ПОДХОДЫ К ПЕРЕГОВОРАМ

Переговоры — важнейший элемент нашего поведения. Нет ничего проще и шире этой деятельности. Любая требующая удовлетворения потребность — потенциальный повод для начала переговорного процесса. Всякий раз, когда люди обмениваются мыслями с целью достичь перемены в отношениях, они ведут переговоры.

Успех переговоров зависит от умения общаться. Иногда участники переговоров выступают от своего имени, а иногда — как представители коллективов, групп, сообществ. Переговоры следует рассматривать как важнейший элемент нашего поведения. Отдельные их аспекты освещаются разными — традиционными и новейшими — теориями человеческого поведения и такими науками, как история, юриспруденция, экономика, социология, психология, кибернетика, общая семантика, теория игр, теория принятия решений и систематика.

Тем не менее сфера действия этого явления слишком широка, чтобы рассматривать его в рамках какой-то одной или даже нескольких наук о человеческом поведении.

Газета «Нью-Йорк таймс» ежедневно сообщает о сотнях ведущихся на земном шаре переговоров. В Организации Объединенных Наций и столицах мира предпринимаются попытки погасить локальные войны. Коммунальные службы договариваются с городскими властями о тарифах. Улаживаются забастовки. Две компании хотят слиться в одну и добиваются согласия департамента юстиции. Заключаются эффектные глобальные соглашения, такие как договор о запрете на испытания ядерного оружия.

До настоящего времени не существует общих теорий, способных помочь человеку в его повседневной переговорной деятельности. *Мы учимся искусству переговоров методом проб и ошибок. Тот, кто хвастается 30-летним опытом в этой области, может совершать те же ошибки, что и на протяжении всех этих 30 лет.*

Таким образом, наши познания в этой сфере ограничены скудным личным опытом. К тому же многие усложняют переговорный процесс дополнительными ограничениями. Вот, к примеру, что говорится в от-

чете о результатах исследования, проделанного несколько лет назад в США сенатским комитетом по судебному законодательству: для американца переговоры — наилучший способ улаживания споров. Переговоры могут носить исследовательский характер и служить целям уточнения позиций сторон и обозначения границ спора или согласия; они также могут быть направлены на выработку практического соглашения; успех на переговорах зависит от следующих трех условий:

1) предмет спора подлежит торгу (например, можно продать автомобиль, но не свое дитя);

2) стороны готовы не только брать, но и давать, обменивать одни ценности на другие, идти на компромиссы;

3) стороны в какой-то мере доверяют друг другу — в противном случае переизбыток страховочных мер сделает соглашение недостижимым.

Три отмеченных сенатским комитетом по судебному законодательству условия успешных переговоров катастрофически ограничивают пространство для маневра. Как показывают случающиеся время от времени скандальные разоблачения в прессе, детей продают и покупают на черном рынке, в том числе и в США. А разве родители похищенного ребенка не готовы вступить в переговоры ради его освобождения? Предметом переговоров может служить все, что способно удовлетворить какую-либо человеческую потребность.

Что касается второго условия, то никогда нельзя заранее сказать, захотят ли договаривающиеся стороны пойти на уступки. Естественный ход переговоров сам ведет к компромиссу. Этому способствует всесторонний анализ аргументов и фактов с учетом общих интересов участников. Никто не начинает спор с намерением уступить. Даже в элементарных случаях вряд ли кто-либо сочтет выгодным для себя уступить сразу и по всем пунктам.

Здесь полезно вспомнить старую поговорку: «Колеса дипломатии нуждаются в смазке уловок». Не стоит на старте связывать себя какими-либо ограничениями, равно как и хвататься за первую представившуюся возможность.

Третье условие практически невыполнимо. Как правило, участники переговоров не доверяют друг другу; главной задачей каждого является развеять предубеждение против себя. В общем, если бы люди поставили перед собой цель неукоснительно соблюдать все три требования сенатского комитета, им вряд ли удалось бы хоть о чем-то договориться.

Основные элементы. *Знание основ человеческого поведения — необходимое качество участника переговоров.*

Кто хорошо подготовился (выполнил домашнее задание), тот и выиграл.

Все участники переговоров *делают предположения*. Одни предположения сбываются, другие — нет. Успех переговоров зависит от ваших собственных ходов и от того, насколько точно вы просчитываете возможные ходы противника.

Переговоры немыслимы без соответствующей *техники и четкого представления о конечной цели.*

Каждая из сторон имеет свои интересы — прямые и косвенные. Если вы принимаете во внимание потребности противоположной стороны, вас ждет успех. Если игнорируете их — отно́ситесь к переговорам как к игре, в которой есть выигравший и проигравший, — поражение неминуемо.

Предвидение и удовлетворение потребностей — вот основа метода.

От чего зависит успех переговоров? От знания человеческой психологии, тщательной подготовки и четкого представления о цели. Все это должно служить интересам договаривающихся сторон.

5.3. ИСКУССТВО ЗАДАВАТЬ ВОПРОСЫ

Значение наблюдательности во время переговоров. Чтобы проникнуть в мысли и намерения оппонента, понять его интересы, приходится становиться детективом, применять различные методы. Этот процесс немыслим без общения. Опытный специалист по переговорам всегда начеку: мгновенно фиксирует оговорки, способные выдать ход мыслей оппонента и его мотивы; внимательно наблюдает за противником и отмечает слова, поступки, манеры, жесты, повторяющиеся выражения и строй речи.

Конечно, простейший способ добыть информацию — задавать вопросы. Вопросы — окна, через которые можно «подглядеть», что у человека на уме. Когда позволяет ситуация, можно просто спрашивать оппонента: «Чего вы ждете от этих переговоров? Чего добиваетесь?» Вместе с другой информацией ответы на эти вопросы помогают понять его интересы и выработать правильную линию поведения.

Но сначала нужно определиться по следующим трем пунктам: 1) *о чем* спрашивать; 2) *как* формулировать вопросы и 3) *когда* их следует задавать. Важно также уметь предвидеть восприятие и реакцию оппонента.

Вот пример того, как важно правильно сформулировать вопрос. Служка спрашивает священника: «Можно, я буду курить во время молитвы?» Естественно, следует отказ. Другой служка формулирует вопрос иначе: «Можно, я буду молиться во время курения?» — и получает разрешение.

Не менее важно правильно выбрать время. Не одна комиссия зашла в тупик и не один состав присяжных заседателей был деморализован бодрым вопросом председательствующего: «Ну, так где же мы, собственно, находимся?» или «Что вы думаете о таком плане?» Подобные вопросы, заданные в неподходящий момент, оказывают парализующее действие.

Прежде чем спросить чье-то мнение, лучше предложить каждому участнику переговоров самому задать один-два вопроса. Отложите пока выяснение позиций. Ваша цель — получение информации, следовательно, нужно избегать наводящих вопросов. Участники переговоров должны ознакомиться со всеми фактами и уже на их основании делать выводы.

Вопросы — мощный инструмент переговоров, которым следует пользоваться с большой осторожностью. Зачастую они определяют направление разговора, спора, судебного процесса. Своевременно заданный вопрос может в корне изменить ход переговоров. От заданного вами вопроса зависит объем информации, подобно тому как сила потока зависит от того, насколько вы открыли водопроводный кран. Вопросы побуждают оппонента задуматься — часто критически — о вашем предложении. Задавая конкретный вопрос, например «Который час?» или «Вы любите дыню?», можно рассчитывать на ограниченный объем однозначной информации. На такие вопросы легко ответить; задавая их, мы направляем и контролируем мысли противной стороны. Если же задать общий вопрос, скажем «Почему вы это сделали?» или «Как вы это сделали?» — ответить на него будет гораздо сложнее. Тут уж оппоненту придется пересмотреть свои позиции или более критично отнестись к вашим.

Задав вопрос, вы привлекаете внимание оппонента, настраиваете его на обсуждение интересующего вас предмета, задаете направление разговора. Весьма часто с помощью вопросов удается подвести противную сторону к благоприятному для вас решению.

Тем не менее встает несколько проблем. Можно нечаянно коснуться болезненных струн души и вызвать неприязнь к себе. Так случилось с одним из авторов, когда он задал женщине вопрос о дате ее рождения. Нужно было заполнить бланк — простая формальность, во всяком случае с его точки зрения. Однако женщиной владели чувство страха перед надвигающейся старостью и ощущение, будто жизнь утекает меж пальцев. Отсюда резкая реакция на безобидный вопрос.

Можно действовать по-другому. «В этом бланке фирмы по продаже автомобилей требуется указать ваш возраст. Некоторые предпо-

читают формулу «двадцать один плюс». А вам как удобнее?» Прежде чем спрашивать, нужно подготовить почву.

Иногда бывает полезно объяснить, почему у вас возникла необходимость задать тот или иной вопрос. В этом случае вы не попадете в неловкое положение. Другой способ предупредить нежелательную эмоциональную реакцию — избегать вопросов типа «Что ты скажешь в свое оправдание?» Тот же вопрос, однако заданный в более мягкой форме: «Что вы чувствуете по этому поводу?» — открывает дорогу всестороннему обсуждению.

Один архитектор сравнивал общение со строительством дома. Если направить стройматериалы на строительную площадку без предварительного проекта, рабочие могут соорудить все что угодно. Здравомыслящий архитектор сначала ознакомит строителей с проектом, чтобы быть уверенным, что рабочие сделают из поступивших материалов то что нужно. Прежде чем приступить к расспросам, хорошо бы дать человеку понять, чего вы ждете от разговора. Тогда он будет отвечать с большей охотой.

Следующая проблема касается формы вопросов. Мы уже приводили пример с курящими служками. Не задавайте вопросов с подтекстом или таких, которые легко обратить против вас же. Тщательно подбирайте интонацию и словесное оформление. Вопросы задают не затем, чтобы добиться преимущества над оппонентом, а чтобы что-то выяснить. Хорошо продуманные вопросы — надежный инструмент получения информации о мотивах и интересах.

Вопросы задаются и затем, чтобы контролировать дискуссию. Это хорошо проиллюстрировал Ирвинг Ли в статье, опубликованной в газете «Гарвард бизнес ревью» и озаглавленной «Достижение согласия путем затыкания рта». Речь шла о руководстве крупной корпорации, погрязшем в неразрешимых противоречиях между главами отделов. После всестороннего изучения проблему удалось решить благодаря специальной процедуре ведения заседаний. Мистер Ли пишет: «Председательствующий вел заседание до тех пор, пока не возникало ощущение тупика. А оно могло возникнуть в любой момент: когда выступающие начинали заострять внимание на разногласиях; когда близился момент голосования; когда меньшинство упорно отстаивало свою точку зрения; когда все начинали препираться между собой. Тогда он объявлял временный — вплоть до особого объявления — мораторий на полемику и предоставлял слово тому, чья точка зрения послужила поводом к дискуссии. Этот человек должен был полно и доказательно обосновать свою позицию; его не перебивали. Контраргументы исключались. Оппозиция имела право только задавать во-

просы, в том числе уточняющие. Например: «Вы не могли бы уточнить процедуру..?»; «Вы имеете в виду, что..?»

Целью данного метода было подавить импульс к несогласию и привести в действие рычаги достижения согласия. Эта процедура дала отличные результаты. Правильно поставленные вопросы способствовали принятию удачных решений и побуждали глав отделов искать согласия. Статья Ли дает представление о том, как с помощью вопросов можно осуществлять контроль над переговорами.

Утвердительные высказывания. Умело сформулированные вопросы способны вскрыть тайные предубеждения, лежащие в основе резких эмоциональных реакций. Иногда бывает достаточно сказать: «Я понимаю ваши чувства», — чтобы у оппонента исчезла необходимость сопротивляться, отрицать, защищаться, потому что смысл этого высказывания следующий: я все слышал и понял, признаю обоснованность точки зрения оппонента, пусть даже она не совпадает с моей, и готов пересмотреть свою собственную.

Такие тщательно продуманные высказывания помогают не только овладеть ситуацией, но и передать оппоненту полезную информацию. Прежде всего сохраняйте полный эмоциональный контроль. Не стоит демонстративно избегать эмоциональных высказываний, постарайтесь только, чтобы они продвигали переговоры вперед, а не заводили в тупик. В высшей степени благоразумно воздерживаться от угроз и оскорблений, потому что они ни в коей мере не ослабляют противника. Наоборот, первые делают его осторожнее, а вторые усиливают его ненависть к вам, и он упорствует в своих попытках причинить вам зло.

Почувствовав близость тупика, вы поступите мудро, если попробуете разрядить атмосферу спокойным резюме: «Что ж, это лучшее, что можно сделать при данных обстоятельствах». Эта фраза в какой-то мере удовлетворяет потребность оппонента знать и понимать, а также побуждает к пересмотру ситуации. Возможно, вы предпочтете занять более конструктивную, т.е. менее жесткую, позицию или пойти на компромисс. В этом случае можно сказать: «Пожалуй, будет лучше отложить этот вопрос до лучших времен и попробовать решить другой, более принципиальный». Таким образом вы проявляете готовность уступить по первому вопросу, чтобы двинуть переговоры вперед. Это будет воспринято как тактичный способ отстоять свою позицию и в то же время проявить гибкость. Вот еще одно высказывание такого рода: «Если вы немного снизите ваши требования, я приложу все усилия, чтобы убедить своих компаньонов пойти вам навстречу». Правда, если за словами не последуют уступки, это может привести к срыву переговоров.

Обратите особое внимание на выбор слов и выражений. Слова с эмоциональной нагрузкой способны привести к катастрофе. Известен случай, когда переговоры сорвались из-за неудачного употребления адвокатом компании слов «счастливый» и «богатый». Сказав: «Заключение этой сделки сделает вас богатым и счастливым», он вместо положительной реакции спровоцировал взрыв негодования. Употреби этот человек сравнительную степень «счастливее» и «богаче», он не задел бы самолюбие своего собеседника. Даже очень «счастливый» и «богатый» человек не прочь услышать: «Заключение этой сделки сделает вас счастливее и богаче».

Вот еще один пример того, как, хорошо представляя относительную силу позиций сторон и правильно подбирая слова, можно заставить другую сторону сделать шаг навстречу.

Дж. П. Морган возымел намерение купить у Рокфеллера крупный рудник. Рокфеллер направил к нему Джона Д. младшего.

— Итак, — начал Морган, — сколько вы хотите?

— Мистер Морган, очевидно, здесь какая-то ошибка, — сказал Джон Д. младший. — Не мы продаем, а вы покупаете.

Высокая техника переговоров не сводится к одному лишь знанию интересов противоположной стороны — им еще нужно уметь распорядиться. В книге «Стратегия управления людьми» ее авторы Уэбб и Морган рассказывают, как ас от политики Марк Ханна оттачивал свое мастерство на молодом бизнесмене. Вот яркий пример применения теории потребностей на практике. В 1896 г., когда Мак-Кинли баллотировался в президенты от республиканской партии, Марк Ханна организовал самую блестящую избирательную кампанию республиканцев за всю историю США. Однажды он поставил перед собой задачу привлечь на сторону республиканцев молодого нью-йоркского бизнесмена Уильяма Бира, сыграв на семейных чувствах. Это широко распространенный прием, затрагивающий глубинные человеческие инстинкты. Он начал с того, что спросил: «Вы сын судьи Вира из Огайо? Кажется, у вас есть дядя, проживающий в Окленде?» И потом то и дело возвращался к этим двум выдающимся личностям. Благодаря такому приему ему удалось подружиться с молодым человеком, который почувствовал к республиканцу родственные чувства.

Этот случай можно смело отнести к переговорам. Несомненно, у Ханны была своя цель — убедить Вира поддерживать республиканцев. Избранная им тактика учитывала потребность в принадлежности к группе, в данном случае семье.

Есть много способов избежать употребления неприятного слова «нет». Театральный агент говорит: «Не звоните, мы сами вам позвоним». Знаменитость отвечает на приглашение выступить: «Из-за на-

пряженнейшего графика я вынужден сводить такие встречи к минимуму. Хотя, должен признаться, отказ от столь заманчивого приглашения, как ваше, потребовал от меня колоссального усилия воли». Решивший отказаться от покупки скажет: «Мне нужно все хорошенько обдумать» или: «Я должен посоветоваться с компаньоном», а переговорщик: «Давайте пока отложим рассмотрение этого пункта — мы вернемся к нему позднее».

Умение правильно формулировать вопросы. Подсознательно ваш оппонент понимает огромное значение и силу вопросов. Поэтому если они задаются в непонятной манере, у него возникает беспокойство, словно его достоинству или личности что-то угрожает. В таком случае необходимо срочно устранить источник дискомфорта. Например, сменить тему или раскрыть свои намерения и тем самым успокоить человека. Доктор Джордж Гэллап сказал: «Как только вы задаете вопрос, ваш собеседник принимается гадать: «Что ему нужно?»».

Обратите внимание на переходы. Если нужно сменить тему, постарайтесь сделать это плавно и логично. Помните: когда людей о чем-либо спрашивают, это вызывает побочную психологическую реакцию. Вы должны четко представлять себе, какую именно реакцию хотите вызвать. Не спрашивайте наобум, не заботясь о последствиях. Вот как один молодой адвокат допрашивал свидетеля:

— Вы видели начало драки собственными глазами?

— Нет.

— Когда вы прибыли на место происшествия, драка уже закончилась?

— Верно.

Вместо того, чтобы удовлетвориться этими ответами и прекратить перекрестный допрос, юрист продолжил:

— Тогда откуда вы знаете, что обвиняемый откусил у потерпевшего часть уха?

— Я видел, как он его выплюнул!

Как уже говорилось, некоторые усматривают в искусстве задавать вопросы три аспекта: содержание вопросов, формулировка и правильный расчет времени. Говорят, если вопрос задан в одной форме, ответ будет удовлетворительным, а если в другой, оппонент растеряется или даже возмутится. Давайте кратко рассмотрим эти аспекты. Они хотя и не дают готовых рецептов на все случаи жизни, все же помогают многое уяснить.

Содержание. Вопросы не должны задевать чьи-то чувства. Они не меры дисциплинарного воздействия и не способ подчеркнуть ваше превосходство. Цель вопросов — прояснить ситуацию и по мере возможности изменить ее к лучшему. Если служащий опаздывает на ра-

боту и вы спрашиваете: «Который сейчас час?» — вас явно не интересует время, вы хотите наказать подчиненного, напомнить ему, кто здесь главный. Зато если вы спросите: «У вас возникла какая-нибудь проблема — не могу ли я чем-нибудь помочь?» — это будет воспринято совершенно иначе.

Формулировка. Вопросы не должны давить на психику, загонять человека в угол. Только скромные, а не наглые и бесцеремонные способны добиться подлинного прогресса. Как я уже упоминал, можно снять напряжение, изложив причины, по которым вам понадобилась та или иная информация. Если ваш вопрос относится к будущему, важно хорошо знать, чего вы, собственно, хотите. Настроены ли вы на получение информации или на критику партнера? Наконец, нужно так формулировать вопросы, чтобы облегчить оппоненту возможность ответа. Например, если вы продаете содовую, лучше спросить: «Вам большой бокал?», чем «Вам большой бокал или маленький?»

Расчет времени. Задавайте вопросы, когда нужно направить разговор в желательное русло или устранить препятствие. Способ номер один — включение этого препятствия в ваш следующий вопрос. Например, вы уже 15 минут обсуждаете с покупателем покупку и почти обо всем договорились, и вдруг звонит его жена. Не повторять же всю торговую презентацию! В этом случае можно сказать: «Послушайте, мы доверяем главные решения нашим женам, но прежде позвольте нам договориться кое о каких мелочах. Мы еще не решили, стоит ли вашему мужу покупать в этом году триста тракторов. Как я уже говорил, с помощью трехсот тракторов...»

Способ номер два состоит в том, чтобы связать с нашим вопросом последнее заявление оппонента (одного или группы). Предположим, вы созвали совещание, чтобы получить дополнительную информацию по вопросам *производства*. Через час после начала сотрудники все еще топчутся на месте, обсуждая *поставки*. Попробуйте улучить момент и произнести: «Антон, вы не могли бы применить тот же подход к сфере производства?» И все — вы направили разговор в нужное русло.

Так как же все-таки формулировать вопросы, чтобы они принесли максимальную пользу? Какие задачи выполняют вопросы в процессе общения?

Пять функций. В процессе общения вопросы выполняют пять основных функций.

I. Настройка. Вы привлекаете внимание оппонента и подготавливаете почву для обсуждения. Например: «Как поживаете?»

II. Получение информации: «Сколько это стоит?»

III. Передача информации: «Вы, конечно, понимаете, что без труда с этим справитесь?»

IV. Толчок к работе мысли: «Что вы предлагаете?»

V. Принятие решения. «Не пора ли определиться?»

Такой функциональный подход исключительно удобен. Зная, что вопрос способен выполнять одну или несколько из вышеперечисленных функций, вы можете заранее создать резерв, который поможет вам постоянно направлять и контролировать разговор, даже если говорит в основном собеседник. Рассмотрим каждую функцию отдельно.

I. *Настройка.* Если утром в общественном транспорте знакомый спрашивает вас: «Прекрасная погода, не правда ли?» — это делается чаще всего затем, чтобы рассеять вашу озабоченность. Большинство ритуальных вопросов служит той же цели. Вот несколько примеров: «Правда, будет здорово, если...?»; «Вы бы не возражали...?»; «Вы не могли бы мне помочь?»; «Можно я...?»; «Вы не будете так любезны...?» и т.д. Можете смело пользоваться этими клише — они ни у кого не вызовут беспокойства.

II. *Получение информации.* Такие вопросы начинаются со слов: кто, что, когда, где, неужели, возможно ли, разве, например, будет ли?.. Если цель расспросов неясна, они могут вызвать у оппонента тревогу.

III. *Передача информации.* Хотя по грамматическому построению вопросы вроде бы нацелены на получение информации, с их помощью можно и доводить ее до сведения собеседника. Возьмите, например, отчаянное: «И зачем только я родился?» или: «Какой смысл жить дальше?»

Вопросы способны обвинять. Есть такой анекдот. Автомобиль сорвался с обрыва и врезался в жилой дом. Пассажирка беспокойно озирается по сторонам в поисках сына: «Джерри, ты где?» В ответ слышится испуганный голосок: «Мамочка, это не я!»

Вы можете показать собеседнику свое отношение с помощью вопросов типа: «Тебя что, нужно подталкивать?»; «Ты способен хоть раз в жизни самостоятельно принять решение?» Иногда вам нужно поддержать угасающий интерес собеседника, и вы прибегаете к формуле: «А вам приходилось...?» Или вы хотите заставить его защищаться: «Да неужели?» Сам по себе факт расспросов может нести информацию. Вопросы способны оказывать воспитательное воздействие. Если повторить вопрос, на него могут ответить иначе. Имеет значение и последовательность вопросов. Вот, например, небольшой пассаж из выступления адвоката в суде: «Существует ли правосудие? Существует ли правосудие для всех?» Каждый следующий вопрос содержит добавочную информацию.

IV. *Толчок к работе мысли.* Сюда относятся такие вопросы: «Вам когда-нибудь приходилось...?»; «Вы сейчас...?»; «Как вам ка-

жется, сколько это стоит?»; «Правда, нам повезло?»; «До каких пор...?»; «А что если я...?» и т.д.

V. *Принятие решения.* Вопросы, выполняющие эту функцию, способны вызывать тревогу, если у собеседника возникает ощущение, что на него давят. Так происходит, если начать со слов: «Разве это не так?»; «Который из вариантов вы предпочитаете?»; «Неужели это единственный выход?»; «Где бы вы предпочли перекусить: здесь или в другом месте?»; «Возможно, так случилось еще и потому...?» Вопросы этого типа могут пригодиться при заключении сделки о купле-продаже, когда вы чувствуете: иначе торг никогда не кончится.

В приложении 3 приводятся «матрицы вопросов», которые выполняют одновременно две функции из пяти.

Бывает, вопросы выполняют три функции и более одновременно.

Процесс формулирования вопроса. Иметь представление о функции вопроса — еще не все. Чтобы удачно его сформулировать, требуется интуитивное понимание ситуации и умение построить вопрос с учетом ряда осознанных и неосознанных последствий.

Смысл устного вопроса может существенно меняться в зависимости от ударения, подтекста, интонации и других речевых приемов. Впрочем, то же относится и к изложенному на бумаге. Возьмем простой вопрос: «Как поживаете?» Произнесенный без ударения на каком-либо слове, он — лишь способ привлечь внимание и завязать разговор.

«Ну и как же вы поживаете?» — обращение за информацией.

«Ну а вы-то как поживаете?» — эта фраза уже сама в себе несет информацию.

«Все-таки как вы поживаете?» — заставляет задуматься.

«Так как, вы сказали, вы поживаете?» — подводит черту.

Бывают ситуации, в которых вопрос может выполнять все пять функций одновременно. Например, вы поужинали в ресторане, и официант просит вас подписать чек. Обычно это происходит так. Он подходит и спрашивает: «Принести вам еще выпить?» Таким образом он: 1) привлекает ваше внимание; 2) обращается за информацией; 3) возможно, намекает, что вам пора уходить; 4) побуждает вас задуматься и 5) принять решение.

Поэтому, прежде чем задать вопрос, подумайте о том, как его воспримет ваш собеседник. Ответственность за правильность восприятия лежит на том, кто спрашивает.

Действие функциональных вопросов. Вопросы, выполняющие функции I (настройки), II (получения информации) и IV (толчка к работе мысли), гораздо реже внушают собеседнику тревогу, чем выполняющие функции III и V. Есть, однако, способы задать вопрос типа III или V, не ставя собеседника в затруднительное положение и не торопя с решением.

Например, вместо того чтобы в лоб спросить: «Каково ваше мнение?» (V), можно сформулировать вопрос так: «Вам хотелось бы что-либо добавить?» (I, II). Или представьте себе такую ситуацию: едва хозяйка открывает дверь, продавец выпаливает: «Хотите купить Детскую энциклопедию?» (V). Ему тотчас дадут отрицательный ответ. Если же он спросит: «В вашей семье есть школьники?», то привлечет внимание и получит информацию (I, II).

От того, как секретарша ответит на ваш телефонный звонок, зависит ваше моральное самочувствие. Фраза: «Кто говорит?» многим действует на нервы: создается впечатление, будто хозяин офиса «на месте» не для всякого (III). Опытная секретарша спросит: «Могу я узнать, с кем разговариваю?» (I, II) и таким образом оставит человеку свободу выбора. Или еще лучше: «Как мне доложить о вас господину Петрову?» (I, III и V). Секретарша завязывает разговор, дает понять, что господин Петров на месте, и оставляет вам пространство для маневра.

Особенно осторожными нужно быть, беря интервью. Ваша цель — расположить к себе собеседника, получить как можно больше информации и побудить его думать. Если вы замечаете, что у вас проскальзывают вопросы типов III и IV, старайтесь следить за собой. Нельзя, например, спросить: «Говорят, вы больше не балуетесь марихуаной?» (V и III функции). Лучше прибегнуть к следующей формуле: «Господин Егоров, вы не могли бы поделиться с читателями своими мыслями о марихуане?» (IV и II). Или: «Вы не хотели бы добавить что-либо такое, что я выпустил из виду?» (IV и II). Во время интервью важнее всего функции II и IV.

Значение функциональных вопросов в подготовительный период. Рекомендуется заранее подобрать функциональные вопросы для каждой стадии переговоров. Для начала лучше всего подойдут вопросы, настраивающие на разговор, затем предназначенные для получения информации, побуждающие к размышлению и наконец подводящие к решению. Солидный запас функциональных вопросов поможет вам тактично продвигать переговоры в соответствии с избранной вами стратегией. Потом можно предоставить говорить партнеру по переговорам; вам останется лишь корректировать направление, время от времени вставляя тщательно продуманный вопрос.

Утверждения в роли вопросов. Очень часто люди высказывают утверждения, на самом деле являющиеся замаскированными вопросами, рассчитанными на получение информации. Еще в детстве мы, сами того не замечая, прибегали к этому приему, выражая неуверенность в себе, притворство, будто мы знаем что-то, чего на самом деле совсем не знаем, или просто неумение задать вопрос. Такие «во-

просительные» утверждения нужно очень внимательно выслушивать: они, как ничто другое, помогают понять человека. Фраза, вроде бы выполняющая функцию III, «Меня никто не любит!», на самом деле призвана привлечь внимание (I).

Косвенные вопросы, т.е. утверждения, требующие ответа, звучат более дипломатично, чем прямые. Например, вместо того чтобы спрашивать в лоб: «Когда вы приедете?», можно сказать: «Председательствующий хотел бы знать, когда вы сможете приехать». Или, предположим, президент корпорации хочет дать понять потенциальному покупателю, что за его фирмой многие охотятся. Фраза «Как вы думаете, кто интересовался, продается ли компания?» может вызвать непредвиденную и нежелательную реакцию. Оказанное на покупателя давление способно спровоцировать что угодно — от шутки до грубости. Зато формулировка «Вы ни за что не угадаете, кто хотел купить компанию!» оставляет собеседнику больше пространства для маневра. Скорее всего, ответ будет: «Да уж, трудно угадать!» или «Кто?» Оба ответа дают возможность продолжить разговор и добиться желаемой реакции.

Начиная утверждение вводной фразой типа «Представляется вполне разумным...», «Никто не станет отрицать...», «Общеизвестно...», «Совершенно очевидно...», «У вас нет никаких оснований беспокоиться...» и т.п., вы даете понять, что ответ абсолютно ясен и не требует доказательств. Политики довели этот полезный прием до степени высокого искусства.

Вопросы к самому себе. Журналисты часто цитируют известное стихотворение Киплинга, в котором перечисляются шесть наиболее часто употребляемых вопросительных слов:

«Есть у меня шестерка слуг,
Проворных, удалых.
И все, что вижу я вокруг,
Все знаю я от них.
Они по знаку моему
Являются в нужде.
Зовут их: Как и Почему,
Кто, Что, Когда и Где»...[1]

С помощью этих слов журналисты получают всю информацию, нужную для стандартного репортажа.

Вопросы, начинающиеся с «кто», «что», «когда» и «где», обычно выполняют функцию II на низком уровне обобщения; они близки к

[1] Перевод С.Я. Маршака.

реальной жизни; ответы на них практически не оставляют простора для различных толкований. Вопросы, начинающиеся с «почему», выполняют функцию IV и подталкивают к другой крайности: при ответе на них может возникнуть множество интерпретаций. Что же касается вопросов, начинающихся с «как» (функция IV), то они располагаются посередине между этими двумя полюсами.

Эти же слова могут служить толчком к игре воображения, побуждать к поиску творческих альтернатив.

Обращенные к себе, эти вопросы, особенно начинающиеся с «когда», помогают привести в порядок мысли и выработать правильную линию поведения на переговорах. Вопросы, начинающиеся с «как», служат толчком к поиску альтернативных путей; вы спрашиваете себя: *как* лучше всего приспосабливаться к обстоятельствам, производить перемены, что-то подчеркивать, что-то затушевывать, подменять, реорганизовывать, комбинировать. Задайте себе все эти вопросы — хлынет поток идей.

Эйнштейн называл обращенные к себе вопросы «движущей силой творчества», такой же важной, как вопросы, обращенные вовне.

Уровни вопросов. Люди способны не только воспринимать явления окружающего мира, но и мыслить на разных уровнях обобщения. Этому во многом способствуют языковые структуры. Знакомство с общей семантикой помогает понять, как это происходит. Задавая вопрос на одном из уровней, необходимо помнить, что ответ должен принадлежать тому же уровню. Если во время забастовки спросить: «Мои служащие лояльны?» — это будет вопрос очень высокого уровня обобщения; вашему собеседнику будет нелегко дать ответ, который соответствовал бы ему по масштабу и достоверности. Зато если вы зададите конкретный вопрос, например: «Отметил ли отдел кадров случаи, когда рабочие крушили собственность компании?» — ответ не затруднит партнера и будет иметь больше смысла.

Одного француза — соискателя степени доктора естественных наук спросили: «Почему опиум усыпляет?» Ответ был: «Потому что в основе этого явления лежит усыпляющий принцип». Типичный пример смены уровня с целью избежать ответа. Вот еще пример несоответствия уровней. Атеист бросает вызов священнику: «Вы утверждаете, будто Бог сотворил человека. А кто сотворил самого Бога?» Заданный на публике, этот вопрос может показаться даже эффектным, но беда в том, что в нем смешаны понятия времени и вечности и не делается различия между понятийными уровнями. Подбирая вопросы, структура которых лучше подходит для интересующей нас области, мы добьемся большей эффективности общения.

Способы отвечать (или не отвечать) на вопросы. Вот несколько различных подходов:

1) создать у противника впечатление, будто ему ответили;

2) ответить неполно;

3) дать неточный ответ;

4) отбить у оппонента охоту продолжать расспросы.

Создать впечатление у оппонента, что ему ответили. Задавая вопросы, мы имеем дело с двумя наборами предположений: спрашивающего и отвечающего. Отвечая, нужно попытаться опровергнуть предположения спрашивающего и выдвинуть свои собственные. Был случай, когда ошибка в предположениях стоила человеку жизни. Армейский капитан был казначеем офицерского клуба и на протяжении долгого времени запускал руку в общую кассу. Однажды в гарнизонной лавке к нему приблизились двое полицейских. Один положил ему руку на плечо: «Капитан, вы не могли бы пройти с нами?» — «Прошу прощения, я сейчас». Он вышел в мужской туалет и застрелился. Полицейские были крайне удивлены. Они всегонавсего хотели сказать, что капитан припарковал свой «джип» слишком близко к огнетушителю. Этот человек и сегодня был бы жив — хотя и не обязательно на свободе, — если бы дал себе труд непредвзято воспринять вопрос. Сказал бы гордо: «А в чем, собственно, дело?» — и не пришлось бы стреляться.

Неполный ответ — это ответ, который относится к гораздо более узкой области, чем та, которую имеет в виду спрашивающий. Предположим, что вы поужинали в доме молодоженов — готовила жена. На следующее утро муж спрашивает: «Ну, как вам понравился ужин?» Вы отвечаете: «Да уж, ваша супруга умеет накрыть на стол! Серебро было просто бесподобно! Это свадебный подарок?»

Иногда на переговорах, если стороны чувствуют, что не придут к общему мнению, они, избегая прямого отказа, прибегают к неполному ответу. К примеру, когда руководителя производства спросили: «Не могли бы вы выполнить этот заказ?» — он ответил: «В принципе, мы беремся за такие заказы». На этом разговор закончился.

Как уже отмечалось, задавая вопросы, нужно учитывать уровень, на котором вы хотите получить ответ. Задавая вопрос высокого порядка, вы, скорее всего, получите обобщенный ответ. Вопрос низкого уровня обобщения поможет вам получить более точную и подробную информацию. Бывает, люди сознательно «путают» уровни. Так, на вопрос «Почему ректор университета не принимает срочных мер к хулиганам?» можно глубокомысленно ответить: «Да, с махровым индивидуализмом у нас покончено». Один человек ловил рыбу в заболоченном рукаве реки. К нему подошли двое туристов и полюбопытст-

вовали, водятся ли в воде змеи. Рыбак заверил их, что нет. После того как туристы искупались, один спросил: «Откуда вы знаете, что здесь нет змей?» — «Их всех слопали аллигаторы».

Другой вариант неполного ответа — обойти вопрос. Предположим, вы продавец и демонстрируете товар. И вдруг покупатель спрашивает: «Сколько это стоит?» На данном этапе вам невыгодно отвечать: вы предпочли бы это сделать после того, как покажете товар во всем блеске. В этом случае можно сказать: «Сейчас я закончу презентацию и с удовольствием выслушаю ваше мнение о цене». Иногда может пригодиться умение дать ограниченный ответ. Назовите цену той части, которую сейчас показываете, и продолжите презентацию.

Неточный ответ. Начните так: «Если я правильно понял ваш вопрос...» — и выскажите свою точку зрения. Или так: «В аналогичной ситуации...» — и излагайте устраивающую вас версию. Или вдруг ловко смените тему: «По-видимому, вы имеете в виду то-то и то-то. Я, разумеется, отвечу, но прежде позвольте уточнить...» Или: «Это, безусловно, очень важный вопрос, но позвольте поставить его несколько иначе...» Если спросивший еще не удовлетворен и упрекает вас в том, что ответ не относится к делу, скажите: «Наверное, вы правы. А как бы вы сами ответили на этот вопрос?» Еще один вариант: «Возможно, вы предпочли бы следующую формулировку?..» Или: «Какая формулировка вас устраивает?»

Отбить охоту продолжать расспросы. Приведите множество вариантов ответа, не раскрывая собственной точки зрения. Например, вас спрашивают: «Почему, черт побери, уровень обслуживания на железной дороге остается низким?» Ответ: «Принимая во внимание миграцию населения, разницу в материальном положении людей в разных частях страны, неспособность власти выделить фонды, сосредоточенность федеральных властей на сверхзвуковых реактивных самолетах, стремление рабочих мало работать и много получать...» — и так до бесконечности.

Констатируйте, что на данный вопрос невозможно ответить: «Это одна из тех неразрешимых проблем...»; «Только будущее может дать ответ...»; «Нет смысла пытаться заглянуть в будущее...»

Дайте ничего не значащий ответ: «Да, вот это был ужин!» Или: «Ничего себе платье!»

Пускайте в ход обезоруживающие комплименты. Если мать девушки спросит стойкого холостяка: «Каковы ваши взгляды на брак?» — он может воскликнуть: «Если бы все матери были так очаровательны, как вы! Откройте секрет — как вам это удается?»

Если нельзя сразить противника логикой, заклеймите его точку зрения как не заслуживающую внимания. Например, на вопрос:

«Разве государство не обязано заботиться о нуждающихся гражданах?» — вы гордо отвечаете: «Филантропы отбивают у людей охоту проявлять инициативу».

Не забывайте о юморе. Одного комика-еврея спросили: «Кто первый подверг вас дискриминации?» — «Мои родители».

Еще один прием — неадекватная реакция. «Разве государство не обязано заботиться о нуждающихся гражданах?» — «Некоторые спят и видят, как бы ограничить свободу частной инициативы!»

Не отвечайте вовсе. Этот метод имеет множество разновидностей. Притворитесь, будто вас что-то отвлекло. Сами примените отвлекающий маневр. Ответьте не на тот вопрос. Отфутбольте вопрос другому.

Ведь что, в сущности, происходит, когда человек спрашивает? У него тоже есть свои проблемы — и какие! Возможно, он плохо владеет вопросом. Или еще не решил, чего хочет. Или из-за своей чувствительности не решается задать прямой вопрос и ходит вокруг да около. Или предубежден против определенных групп либо профессий и скрывает свои истинные чувства. Или, наконец, не верит в способность собеседника ответить.

Способы избежать лишних вопросов. Обычно говорят о том, как вести себя, если во время деловой встречи вам задают вопросы. Однако если вы хозяин положения, вопросы отпадают сами собой. Наш интерес к этой области был вызван статьей Альфреда Флейшмана «Как саботировать деловую встречу», опубликованной в сентябре 1967 г. С тех пор не раз удавалось положить конец обсуждению с помощью различных тактик, речь о которых пойдет ниже. Здесь же достаточно их перечислить. Это не предложения, а только примеры, показывающие, какие ситуации могут возникнуть и к чему следует быть готовым:

1. *Выдержка.* Тяните время, старайтесь «пересидеть» противника.

2. *Шок.* Резко прервите встречу. Чтобы эта тактика сработала, необходим точный расчет времени.

3. *Свершившийся факт.* Закройте совещание, прежде чем противник успел опротестовать ваше решение.

4. *Оскорбленная невинность.* Встаньте и уйдите.

5. *Мнимое отступление.* Не появляйтесь до тех пор, пока не будет поздно что-либо решать.

6. *Возврат.* Созовите другое совещание в то же время и в том же месте.

7. *Ограничения.* Прибегните к парламентской процедуре; настаивайте на точном соблюдении повестки дня.

8. *Обманный маневр.* Сделайте вид, будто думали, что встреча должна была состояться в другое время и в другом месте.

9. *Сопричастность.* Позовите друзей.

10. *Ассоциация*. Вербуйте союзников.

11. *Отмежевание*. Поставьте под сомнение порядочность выступающего. Навешивайте ярлыки.

12. *Узел*. Смените тему разговора. Увяжите проблему с другими. Запутайте противника.

13. *Накат*. Позовите побольше друзей, чтобы для оппозиции не осталось места.

14. *Орел или решка*. Положитесь на случай. Подбросьте монету.

15. *Подтасовка*. По ходу встречи ссылайтесь на «факты», которые другая сторона не может незамедлительно проверить или опровергнуть.

16. *Салями*. Разделите проблему на «подпроблемы» и поручите комиссии разобраться с каждой из них.

17. *Вилка*. Постоянно подчеркивайте, что цель встречи шире той, которую имеет в виду ваш противник. Потом заявите, что она уже.

18. *Смена ракурса (уровня)*. Закройте заседание, предварительно предложив собраться меньшей (или большей) группой.

5.4. ПСИХОЛОГИЯ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

Умение общаться с деловым партнером, понимание психологии другого человека, интересов другой организации можно считать одним из определяющих факторов в процессе ведения переговоров. Это умение главенствует не только на деловых переговорах. Если человек умеет побуждать к деятельности других людей, то он состоится в качестве руководителя.

Вопросы психологии делового общения образно и убедительно сформулировал американский ученый Дейл Карнеги [33]. Ниже кратко излагаются эти подходы.

В основе человеческого поведения лежат сокровенные желания. Прежде всего надо понять эти желания, затем заставить вашего собеседника страстно чего-то пожелать. Тот, кто сможет это сделать, завоюет весь мир, а кто не сможет — останется в одиночестве. Человек, который пытается бескорыстно служить другим людям, приобретает огромное преимущество. Человеку, способному поставить себя на место других людей и понять ход их мыслей, нет необходимости беспокоиться о своем будущем.

Самое существенное заключено в умении слушать собеседника, постоянно проявлять к нему внимание и поощрять его наградами, т.е. отмечать положительные качества, помогать самоутверждению партнера по переговорам. Джон Д. Рокфеллер утверждал, что «умение общаться с людьми — это товар, и я заплачу за него больше, чем за что-либо другое на свете».

Д. Карнеги предлагает шесть правил, следование которым позволяет влиять на людей.

Правило первое: *искренне интересуйтесь другими людьми.* Человек, который не интересуется своими собратьями, испытывает самые большие трудности в жизни и причиняет самый большой вред окружающим. Именно в среде подобных людей рождаются неудачники.

Прежде чем приступать к обсуждению интересующих вас проблем, бывает полезно поговорить о тех предметах, которые волнуют вашего собеседника. Он расположится к вам и скорее решит ваши вопросы. Эту мысль удачно выразил римский поэт Публий Сир: «Мы интересуемся другими людьми тогда, когда они интересуются нами».

Правило второе: *улыбайтесь.* Умение улыбаться можно считать характерным отличием жителей США вообще и американских предпринимателей в частности. Так, по мнению заведующего отделом найма крупного универсального магазина, лучше принять на работу девушку-продавщицу с начальным образованием, но обладающую чарующей улыбкой, чем доктора философии с постным лицом.

Ошибочно думать, что каждый человек испытывает радость в процессе делового общения. Эта деятельность должна отвечать внутренним потребностям человека, должна приносить ему моральное удовлетворение. Вы должны испытывать радость, общаясь с людьми, если хотите, чтобы люди испытывали радость от общения с вами.

Американцы полагают, что умение улыбаться тесно связано с умением управлять собственным настроением. Усилием воли человек может управлять своими действиями, что отражается на его настроении.

Этой мудростью владели древние китайцы. Они говорили: «Человек без улыбки на лице не должен открывать магазин».

Правило третье: *помните, что на любом языке имя человека — это самый сладостный, самый важный для него звук.* Люди придают поразительно большое значение собственному имени. Каждого человека больше интересует его собственное имя, чем любые другие имена во всем мире вместе взятые. Запомнив имя человека и непринужденно употребляя его, вы делаете ему тонкий и весьма эффективный комплимент. Если вы забудете имя человека, неправильно его произнесете или напишете, то поставите себя в весьма невыгодное положение. Люди так гордятся своим именем, что стараются увековечить его любой ценой. Так, уже 200 лет назад богачи платили писателям за то, что те посвящали им свои книги.

Внушить человеку сознание собственной значимости — это верный способ завоевать его расположение. Один из первых уроков, который усваивает каждый политический деятель США, заключается в следующем: «Вспомнить имя избирателя — это государственная муд-

рость. Забыть его — значит обречь себя на забвение». При деловых контактах способность запомнить имена имеет такое же значение.

Правило четвертое: *будьте хорошим слушателем.* Поощряйте других говорить о себе. Демонстрируя искренний интерес к высказываниям, проблемам делового партнера, можно пробудить его симпатию к вам. Такое проявление внимания — один из величайших комплиментов для любого человека. Немногие люди могут устоять перед скрытой лестью восторженного внимания.

Многим людям не удается произвести благоприятное впечатление на собеседника потому, что они не умеют внимательно слушать. Они настолько озабочены тем, что собираются сами сказать, что другого человека не слышат. Хорошим ораторам большинство людей предпочитают хороших слушателей, но умение слушать, видимо, встречается гораздо реже, чем любое другое качество. Дружелюбный, сочувственно настроенный слушатель вызывает симпатии любого собеседника. Если человек говорит только о себе, то он только о себе и думает. Такой человек не интересен другим.

Умение задавать вопросы, на которые вашему деловому партнеру будет интересно отвечать, можно считать большим и полезным искусством. Поощряя собеседника к рассказу о себе, о своих достижениях, можно завоевать его расположение.

Правило пятое: *говорите о том, что интересует вашего собеседника.* К каждой деловой встрече необходимо основательно готовиться. Читая деловую прессу, расспрашивая общих знакомых, необходимо определить те вопросы, которые больше всего интересуют вашего будущего собеседника. Затем необходимо пополнить собственные знания по этим вопросам. Самый верный путь к сердцу человека — это беседа с ним о том, что он ценит превыше всего. Такой подход непременно облегчит налаживание деловых контактов.

Правило шестое: *внушайте собеседнику сознание его значимости и делайте это искренне.* Джон Карнеги возводит шестое правило в важнейший закон человеческого поведения. Следуя ему, человек ограждает себя от многих бед, приобретает множество друзей и чувство морального удовлетворения. Как только этот закон нарушается, человек встречается с трудностями.

Глубочайшим свойством людей можно считать страстное стремление быть оцененными по достоинству. В Библии сказано: «Во всем, как хотите, чтобы с вами поступали люди, так поступайте и вы с ними». Человеку не нужна дешевая, неискренняя лесть, но он страстно желает реальной оценки своих достоинств. Важно следовать этому золотому правилу и давать другим то, что мы хотели бы получить от них.

5.5. ТЕХНОЛОГИЯ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

Способы подготовки к деловым беседам и переговорам. Деловые встречи можно разделить на беседы и переговоры. Беседы предполагают только обмен взглядами, точками зрения, мнениями. Например, в ходе беседы стороны могут договориться о сотрудничестве и наметить последующие шаги. Переговоры призваны найти решение проблемы, представляющей взаимный интерес.

Как правило, *беседы и переговоры заранее планируются*. В процессе подготовки переговоров и бесед *необходимо избегать двух крайностей. Одна крайность — не готовиться к переговорам вообще, полагаться на импровизацию, поиск решения в процессе переговоров. Другая крайность — пунктуальное продумывание всех этапов будущей встречи, учет мельчайших деталей, вплоть до ремарок и пауз*. Обе крайности ущербны. В первом случае инициатива может полностью перейти к партнеру. Переговоры без подготовки могут зародить у него мысль о вашей некомпетентности в обсуждаемом вопросе. Излишняя детализация может сковывать одного из участников переговоров, малейшее отступление от ранее намеченной схемы будет приводить к растерянности и неуверенности.

Более целесообразно выявить основные, ключевые моменты встречи, определить линию поведения.

Основная цель *беседы* состоит в обмене информацией, что облегчает процесс подготовки. Тема будущих бесед согласовывается заранее. В процессе подготовки необходимо:

наметить круг вопросов, которые вы желаете обсудить;

подготовить документы, которые вы собираетесь предоставить партнеру в процессе бесед (например, материалы о работе вашего предприятия), аргументы в пользу сотрудничества с вашей организацией. Часть информации может быть сообщена в устной форме, другая часть передана в письменном виде (памятные записки, рекламные проспекты и т.п.);

сформулировать вопросы, которые надо задать партнеру.

Готовя беседу, надо выделить время для вопросов партнера и его сообщений.

Подготовка к *переговорам* — более сложный и более ответственный процесс. Она включает следующие этапы:

выявление области взаимных интересов;

установление рабочих отношений с партнером;

решение организационных вопросов (повестка дня, место и время встречи);

нахождение общего подхода и подготовка переговорной позиции, в том числе формулировка вариантов решения и предложений по обсуждаемым вопросам.

Подготовительная работа в целом подразделяется на два основных направления: формирование содержательной части переговоров и решение организационных вопросов. Различие этих двух направлений весьма условно. Характер предстоящих переговоров влияет на организационные моменты. Например, в зависимости от содержания переговоров решается вопрос о привлечении экспертов. Плохая организация подготовительного этапа затрудняет обсуждение сути проблемы.

На ход ведения переговоров может оказать влияние окружающая цветовая гамма.

Дж. Спербер приводит описание реакций, которые вызывают те или иные цвета [34]. Например, белые стены офиса, в котором проводятся переговоры, хорошо отражают свет и могут вызывать раздражение, поэтому лучше придать им чуть бежевый оттенок. Синяя цветовая гамма помещения создает атмосферу доминирования хозяев и не позволяет гостям чувствовать себя непринужденно. Бежевый и светло-коричневый — довольно нейтральные тона, а вот темно-коричневый и серые могут вызывать депрессию. Красные оттенки имеют тенденцию возбуждать и восприниматься как угрожающие.

Предпочтения в цветовой гамме в значительной степени зависят от культурных традиций. Так, японцы предпочитают пастельные тона, в то время как китайцы — яркие, привлекающие внимание. Различия в цветовых предпочтениях могут наблюдаться даже в рамках одной страны.

Содержательная подготовка переговоров. Подготовка содержательной части переговоров заключается в следующем:

анализе проблемы и диагностике ситуации;

формировании общего подхода, основных целей и задач;

определении переговорной позиции, возможных вариантов решения проблемы и согласования интересов;

формировании предложений и их аргументации.

Анализ проблемы и диагностику ситуации следует считать ключевым элементом всего подготовительного этапа. В процессе подготовки к переговорам необходимо выявить не только собственные интересы, но и интересы партнеров по переговорам. Непонимание интересов партнера часто приводит к срыву процесса переговоров.

Организационная подготовка переговоров. Организационная подготовка переговоров предусматривает:

формирование делегации;

выработку метода подготовки к переговорам.

Количественный и качественный состав делегации определяется количеством вопросов, подлежащих обсуждению, необходимостью привлечения экспертов, параллельным обсуждением некоторых вопросов, уровнем представительства. При резком несоответствии количественного состава делегаций, ведущих переговоры, та из них, у которой имеется большее число представителей, получает преимущества: у нее больше каналов, по которым поступает информация, лучше возможности для ее оценки и выработки решения. Итак, переговоры с неравным количеством участников нежелательны. Переговоры, проводимые один на один также можно встретить нечасто, так как на их ход большое влияние будет оказывать субъективный фактор. Предпочтительны переговоры между небольшими группами. Если численный состав делегации избыточен, то она может оказаться неработоспособной. При формировании делегации определяются основные функции каждого участника переговоров.

Психологически важен выбор места проведения встречи (у себя или у партнера). Рядом исследователей показаны «плюсы» и «минусы» при выборе места переговоров [35]. Так, проводя переговоры у себя в стране, вы имеете следующие преимущества:

1) вы можете контролировать ситуацию и оказывать на нее воздействие путем выбора места проведения переговоров: какая это будет комната, как она будет оформлена и т.д. Сфера влияния на противоположную сторону часто может быть расширена и за счет выбора гостиницы (место ее расположения, обеспечение транспортом и т.п.), составления культурной программы, выбора ресторана. Причем чем больше культурных различий между вами и вашим партнером, тем больше перечисленные факторы влияют на ход встречи;

2) как правило, люди чувствуют себя более уверенными в своей стране. Так, спортсмены предпочитают проводить встречи на «своей территории». По данным ряда исследований, при проведении переговоров хозяева имеют тенденции говорить больше, а в итоге переговоров достигают большего результата;

3) на переговорах принято следовать тем правилам протокола и вежливости, которые приняты в стране их проведения. Это облегчает принимающей стороне процесс общения. Чем больше культурные различия, тем этот фактор более значимый:

Однако, кроме преимуществ, которые возникают при проведении встречи на своей территории, появляются осложнения:

1) вы не можете отложить решение, сославшись на отсутствие информации;

2) ваш партнер приехал издалека, и у вас может возникнуть ощущение некоего обязательства перед ним;

3) организационные моменты встречи могут отвлекать вас от сути, создавать чувство беспокойства.

Кроме «своей территории» или «территории другой стороны» может быть выбрано нейтральное место проведения встречи. В дипломатической и политической практике это довольно распространенная практика, если у участников конфликтные отношения. Так, многие переговоры по урегулированию конфликтов проводятся на нейтральной территории.

В бизнесе также можно воспользоваться нейтральным местом проведения встречи. Такой выбор может быть обусловлен не только наличием конфликта, но и возможностью одновременно с деловой поездкой просто посетить какую-либо страну.

В процессе подготовки переговоров проводятся совещания. Этот метод подготовки можно считать общепризнанным. Совещания различаются по числу участников, периодичности их проведения, количеству обсуждаемых проблем. Совещания направлены на определение задач и целей предстоящих переговоров. Цели совещания подразделяются на содержательные и операциональные.

Операциональные цели включают:

получение информации о предстоящих переговорах и ее обсуждение;

анализ проблем, которые выносятся на переговоры;

формирование позиции и общего подхода к предстоящим переговорам;

составление прогноза-сценария будущих переговоров.

В процессе подготовки к переговорам могут использоваться деловые или имитационные игры, позволяющие воспроизвести ситуации на предстоящих переговорах. Параллельно деловые игры способствуют выработке навыков ведения переговоров. Использование имитационных игр требует больших материальных и временных затрат, а также квалифицированных специалистов для разработки сценария игры и его реализации. Они применяются сравнительно редко.

Имитационные игры чаще используются для отработки навыков ведения переговоров. В упрощенном варианте они получили название «переговорных игр», где основное внимание уделяется не содержательным моментам, а умению взаимодействовать с партнером.

В процессе подготовки переговоров важно точно определить позиции участников переговоров и возможные варианты взаимоприемлемых решений. Один из методов состоит в составлении балансовых листов. Для этого в две колонки выписывают сведения о собственных интересах и интересах партнера, а затем возможные позитивные и негативные последствия принятия решений. Балансовые листы позволяют систематизировать материал и получить комплексную оценку.

Усложнение переговорного процесса, желание повысить его эффективность привело к использованию персональных компьютеров в процессе подготовки и проведения переговоров. Они позволяют устанавливать связь с партнерами по переговорам, согласовывать повестку дня, время и место проведения переговоров, выбрать нормы и процедуры для принятия решений, определять степень риска, проводить имитационное моделирование процесса переговоров.

5.6. ПОДХОДЫ И ТИПЫ ПОВЕДЕНИЯ НА ПЕРЕГОВОРАХ

Техника ведения переговоров. Переговоры являются неотъемлемой частью деловых контактов. Американские специалисты считают переговоры «острием экономических отношений». Помимо хорошего знания предмета обсуждения необходимо владеть техникой ведения переговоров, получить определенную профессиональную подготовку. Один российский инженер-нефтяник жаловался: «Мы получили право заключать сделки с западными фирмами, продавать нефть напрямую. Вроде бы все хорошо, но я очень неловко чувствую себя за столом переговоров. С чего начинать? Открывать ли свои «карты»? Как делать уступки и делать ли их? И, что самое ужасное, я нигде не могу об этом узнать. С юридическими и экономическими вопросами тоже сложно, но все же не так. Там есть хотя бы минимальная информация, да и эксперты помогают. По технологии ведения переговоров нет практически ничего». Увы, в подобной ситуации оказывались многие, кому приходилось садиться за стол переговоров.

В отличие от зарубежных коллег, которые в юности овладевают переговорным процессом (а рынок без переговоров немыслим), для российских предпринимателей это совершенно новая область деятельности. Отсюда и соответствующее отношение к переговорам. В одних случаях это просто растерянность, в других — наши предприниматели прибегают к методам, усвоенным при командно-административной системе. В результате переговоры «не идут», партнеры терпят убытки, а иногда безвозвратно теряют возможность наладить взаимовыгодные внешнеэкономические связи. Выход один — научиться искусству ведения переговоров.

В развитых странах большинство предпринимателей владеют техникой ведения переговоров, создана широкая сеть курсов обучения. Во многих городах США функционируют исследовательские, учебные и консультативные центры по технике ведения переговоров. Одним из пионеров изучения переговоров был профессор школы бизнеса Гарвардского университета Х. Райффа. Его перу принадлежит классическая работа «Искусство и наука переговоров» [36]. По мнению

современных специалистов, предмет ведения переговоров не оказывает существенного влияния на их технологию.

В США и других странах выпускается множество книг и руководств по оптимизации процесса ведения переговоров. Можно выделить книгу Роджера Фишера и Уильяма Юри «Путь к согласию», выдержавшую несколько изданий [37]. На русский язык переведена книга О. Эрнеста «Слово предоставляется Вам: практические рекомендации по ведению деловых бесед и переговоров» [38].

Для участников переговоров главное не иметь набора готовых рецептов, а понимать, для чего нужны переговоры, какие возможности они открывают, каковы основные принципы анализа ситуаций, возникающих во время переговоров.

В процессе ведения переговоров поведение участников может соответствовать трем различным подходам. Первый подход отвечает идее противостояния сторон. Стол, за которым ведутся переговоры, уподобляется своеобразному полю битвы. Согласно данной логике участники переговоров рассматриваются в качестве солдат, призванных отстоять ранее утвержденные позиции. Основной девиз таких переговоров можно выразить словами «кто—кого» или «перетягивание каната».

Степень противостояния может меняться в широких пределах: от простого желания добиться торговых уступок до стремления получить от партнера по переговорам максимум возможного. Такой подход связан со многими негативными моментами. Участники переговоров могут чувствовать себя ущемленными. Дальнейшее сотрудничество может оказаться под вопросом. «Выигрыш» на одних переговорах может повлечь за собой стремление партнера «взять реванш» на других.

Второй подход можно считать противоположностью первого. Стороны занимают дружеские позиции. Более слабая сторона ожидает от партнера по переговорам «дружеского» к себе отношения и ведет себя заискивающе. На практике второй подход встречается редко.

Наконец, третий подход основан на понимании сторонами необходимости поиска взаимоприемлемого решения. Участники переговоров совместно анализируют ситуацию и заняты поиском таких решений, которые в максимальной степени отвечали бы интересам обеих сторон. Третий подход может быть назван партнерским. Сказанное вовсе не означает, что в поведении партнеров присутствуют элементы альтруизма. В философском плане партнерский подход основан на теории «разумного эгоизма», развитой французскими мыслителями XVIII в. Эта теория основана на идее сознательного подчинения собственных интересов общему делу с тем, чтобы общий «выигрыш» позволил реализовать уже личные интересы.

Приемы ведения переговоров. В основу подхода, получившего название «совместный анализ проблемы», положены два постулата теории «разумного эгоизма»:

проводя тщательный анализ общих интересов, не забывай о собственных;

ваши интересы реализуются полнее, если партнер достигает своих интересов.

Такой подход продуктивен, но он предполагает более высокий уровень доверия между партнерами. Только «открыв карты», можно реально анализировать ситуацию. Доверительность отношений должна сочетаться с необходимостью сохранять коммерческие тайны.

На практике трудно встретить «чистые» варианты описанных выше подходов. Скорее, можно говорить об ориентации участников переговоров на один из подходов. И все же, развиваясь, усложняясь, индивидуализируясь, деловой мир движется по пути все большей ориентации на партнерские отношения.

При ориентации на дружеский подход (что все же бывает редко) характерно принятие практически любых предложений партнера, значительные уступки, при которых ничего не требуется взамен, «прямое открытие позиций».

При реализации сторонами партнерских отношений центральным звеном становится совместный анализ проблемы, совместное творчество. Чем полнее и глубже будет проанализирована проблема, тем больше шансов найти разрешение имеющих место противоречий. Поэтому любые действия, направленные на изучение проблемы, играют положительную роль. Информация о положении дел должна быть доступна участникам переговоров. При ориентации на совместный с партнером анализ проблемы надо высказать свою точку зрения, выслушать мнение партнера, сопоставить их.

В большинстве случаев начинать целесообразно с анализа общих интересов и моментов, чтобы определить общую зону решения. Даже если стороны, вступившие в переговоры, находятся в состоянии конфликта, необходимо постараться избежать подчеркивания различий на начальном этапе ведения переговоров. Указание на различия с первых минут переговоров может усиливать разногласия, ухудшать общую атмосферу переговоров.

Одной из продуктивных тактик ведения переговоров может быть постепенное повышение сложности обсуждаемых вопросов. Эта тактика предлагает сначала обсудить наиболее легкие вопросы. Их решение оказывает положительное психологическое воздействие на участников переговоров, демонстрирует возможность достижения договоренностей. Использование приема «постепенного повышения сложно-

сти» может быть весьма продуктивным. Решение сначала более легких вопросов создает благоприятную психологическую атмосферу на переговорах, показывает, что проблемы, в принципе, решаемы.

К изложенному приему примыкают действия, направленные на «поиск общей зоны решения», т.е. стороны сначала приходят к согласию относительно содержания совместного документа, иными словами, обозначают зону возможных решений или, по определению американских исследователей У. Зартмана и М. Бермана, «общую формулу решений» [39]. Итак, достигнув договоренности по принципиальным вопросам, стороны отрабатывают детали соглашения. Такое «двухступенчатое» ведение переговоров позволяет значительно экономить время.

Заслуживают одобрения разработка и внесение таких предложений, которые способствовали бы реализации обоюдных интересов, т.е. предложений, на которые партнер мог бы ответить утвердительно. Иногда, партнер по переговорам согласен с существом предложений, но находит формулировки неприемлемыми.

Конечно, совместный анализ разногласий не предполагает обмен одними комплиментами. Возможны и необходимы возражения. Однако их смысл принципиально отличен от разногласий в условиях торга. Там возражения — один из инструментов манипулирования поведением партнера, здесь — инструмент анализа проблемы. Важна форма изложения возражений. Они должны быть хорошо аргументированы и ориентированы не на защиту собственной позиции, а на согласование интересов.

В ходе переговоров бывает полезно «разделить проблему на отдельные составляющие», а не пытаться решить ее сразу. Разложив проблему, участники переговоров смотрят, возможно ли достижение договоренности по каждому элементу. Если нет, то, может быть, целесообразно вынести некоторые из них «за скобки», иными словами, не рассматривать. Конечно, в этих условиях не будет достигнуто всеобъемлющего соглашения. Однако в ряде случаев заключение такого частичного соглашения будет значительным шагом вперед по сравнению с отсутствием договоренности вообще.

Иногда действия партнера нельзя соотнести с тем или иным подходом. Похожие внешне, они могут иметь совершенно различный смысл. В качестве примера может быть приведен хорошо известный прием «пакетирования», когда несколько предложений или вопросов увязываются и предлагаются к рассмотрению в виде «пакета», т.е. обсуждению подлежат не отдельные предложения или вопросы, а их комплекс. В процессе переговоров используются два вида «пакета», но один из них отражает концепцию торга, другой — совместный с партнером анализ проблемы.

Использование «пакета» в рамках торга предполагает увязывание привлекательных и мало приемлемых предложений в один «пакет». Автор «пакета» исходит из крайней заинтересованности партнера в нескольких предложениях из этого «пакета» и надеется на одобрение всех предложений. Тем самым автор «пакета» открывает свою позицию. После дискуссии стороны приходят к какому-либо решению.

Иногда «пакет» возникает в результате дискуссии или предлагается в начале переговоров, если стороны хорошо знают позиции друг друга. «Пакет», обсуждаемый с партнером, предполагает взаимные уступки.

Другой прием характерен для многосторонних переговоров и предполагает разработку «блоковой тактики», заключающейся в согласовании действия с партнерами, выступающими единым блоком. При большом числе сторон, участвующих в переговорах, сначала предлагается найти решения для части из них и так облегчить поиск конечного решения. В других случаях этот прием используется в прямо противоположных целях, а именно: не дать провести решение путем, например, выдвижения блоком альтернативного предложения.

Приведенные примеры показывают, что внешне одинаковые действия для участников переговоров могут иметь совершенно различный смысл. Если партнер прибегает к подобным действиям, то необходимо прежде всего понять, какие цели он преследует.

Способы давления со стороны партнера и их нейтрализация. Реальная практика не исключает встречи с партнером, использующим разного рода «грязные уловки». Эти приемы необходимо знать и уметь их нейтрализовать. Одно из старых правил состояло в максимальном завышении начального уровня. В ходе переговоров один из партнеров стремился как можно дольше отстаивать эту крайнюю позицию. Часто этот прием предусматривал включение таких пунктов, от которых впоследствии можно было безболезненно отказаться, выдавая его за уступку и ожидая аналогичных шагов от партнера по переговорам. Этот прием часто приводит к отрицательным последствиям. Подобное поведение вызывает недоверие, да и современные методы оценки потенциала сторон оставляют мало возможностей для его использования.

Другой прием, близкий к описанному, — «расстановка ложных акцентов в собственной позиции» и как один из вариантов этого приема — внесение явно неприемлемых для партнера предложений. Этот тактический прием заключается в том, что демонстрируется, например, крайняя заинтересованность в решении какого-либо вопроса, хотя на самом деле этот вопрос является второстепенным для данного участника переговоров. Мотивы такого поведения могут быть различными. Иногда это делается непосредственно для торга:

вопрос в дальнейшем снимается, чтобы получить необходимые решения по другому, более важному вопросу.

Прием вымогательства также близок к только что описанным приемам завышения первоначальных требований и расстановке ложных акцентов. Различия, скорее, во времени использования этих приемов. Если применение первых двух наиболее характерно для начала переговоров, то вымогательство обычно используется в конце, когда стороны подошли к подписанию договоров. Иногда этот прием называется выдвижением требований в последнюю минуту, поскольку нацелен именно на завершающий этап переговоров. Одна из сторон в конце переговоров, когда практически становится очевидным успешное их завершение, вдруг выдвигает новые требования. При этом она исходит из того, что ее партнер, будучи крайне заинтересованным в достигнутых договоренностях, пойдет на уступки. Последствия такого поведения достаточно очевидны. Конечно, в этом случае можно получить некие уступки от партнера. Но какими будут после завершения переговоров отношения между их участниками, представить нетрудно. Более того, репутация в современном деловом мире значит порой гораздо больше, чем получение конкретных прибылей и преимуществ.

В более широком контексте прием вымогательства по своей природе близок к другому приему — постановке партнера в безвыходную ситуацию. Довольно образно этот прием описан американским исследователем Т. Шеллингом [40]. Два грузовика мчатся навстречу друг другу по узкой дороге. Приблизившись, один водитель на глазах у другого выбрасывает свой руль в окно. У второго водителя два возможных варианта поведения: либо съехать на обочину, уступив первому дорогу, либо врезаться в него. Разумеется, первый водитель может и добиться уступки, но он, с одной стороны, рискует причинить себе значительный ущерб в случае столкновения, с другой — вызывает отрицательную оценку своего поведения с этической точки зрения. На переговорах поставить партнера в безвыходную ситуацию — это прежде всего риск сорвать их. Соглашение же, полученное таким путем, вряд ли будет прочным. В лучшем случае можно добиться каких-то временных уступок, но не обойдутся ли они потом втридорога?

Довольно часто в рамках концепции торга кроме вымогательства и постановки партнера в безвыходную ситуацию используются другие приемы, связанные с оказанием на него давления. Один из них — ультимативность требований: либо вы соглашаетесь на наше предложение, либо мы уходим с переговоров. Понятно, что разговор с позиции ультиматума — это уже не переговоры, а попытка решить проблему в одностороннем порядке. Другой тактический прием — угроза. В принципе отличие этих двух приемов состоит в том, что, если

первый относится к предложениям, то угрозы могут быть выдвинуты по любому поводу.

Выдвижение требований по возрастающей— еще один прием. Видя, что партнер соглашается с вносимыми предложениями, выдвигают все новые и новые. Эта тактика, например, была использована премьер-министром Мальты на переговорах с Великобританией по поводу размещения на территории Мальты воздушных и морских баз. Каждый раз, когда делегация Великобритании считала, что соглашение уже достигнуто, ей говорилось: «Да, конечно, согласны, но есть еще небольшая проблема». В итоге эти небольшие проблемы обернулись для Великобритании расходом 10 млн фунтов стерлингов и гарантированием работы для всех докеров и рабочих на протяжении всего действия этого договора.

Применяется также прием «салями». Он состоит в том, что информация о собственных интересах, оценках и т.д. дается очень маленькими порциями по принципу нарезания колбасы салями — отсюда и название. Смысл приема в том, чтобы прежде всего заставить партнера первым «раскрыть свои карты», а затем соответствующим образом действовать. Применение этого приема оборачивается искусственным затягиванием переговоров, нередко в ущерб делу.

Существует и такой прием — дача заведомо ложной информации, или блеф. В целом этот прием исчезает из арсенала средств участников переговоров, поскольку в современных условиях его использование довольно легко и быстро может стать очевидным, что ведет к потере репутации данного участника переговоров.

Назовем еще два приема. Один из них — отказ от собственных предложений в тот момент, когда партнер готов пойти на их принятие. Цели здесь могут быть различными: и затягивание переговоров, и попытка «выторговать» побольше, и нежелание вообще что-либо решать с помощью переговоров. Другой тактический прием — двойное толкование. Он предполагает следующее. Стороны в результате переговоров выработали некий документ. При этом одна из сторон «заложила» в формулировки двойной смысл, который не был замечен ее партнером, чтобы впоследствии трактовать соглашение в своих интересах, якобы не нарушая его. Понятно, что подобное поведение может нести в себе весьма большую опасность.

Как быть, если партнер использует «грязные уловки», недозволенные приемы? Это один из основных и, пожалуй, наиболее сложных вопросов, с которыми сталкиваются участники переговоров. Одно из главных правил при ведении переговоров с партнером, применяющим подобного рода приемы, — не отвечать взаимностью. Второе, что имеет смысл сделать — проанализировать причины, по которым

партнер ведет себя «недостаточно честно». В зависимости от результатов анализа следует в дальнейшем строить и свою линию поведения. Возможно, в данной ситуации целесообразно обратиться к иной альтернативе и решать проблему либо самостоятельно, либо с другим партнером. При этом не стоит резко прерывать переговоры. Поведение, ориентированное на «хлопанье дверями», не лучший выход из данной ситуации. Оно осложняет продолжение диалога.

Наиболее разумное поведение в условиях конфронтационного подхода — попытаться изменить игру, показав, что в интересах обеих сторон отказаться от концепции торга, и направить совместные усилия на поиск решения проблем. Делать это необходимо без излишних демонстраций, рационально и аргументированно.

Конструктивные идеи, направленные на разрешение противоречий, позитивно влияют на ход переговоров. Проявление доброй воли вызывает понимание со стороны партнера. Если этого все же не произошло, не стоит спешить с угрозами и «ответными мерами».

В процессе переговоров необходимо внимательно слушать партнера. Если что-либо осталось непонятным, лучше переспросить, задав прямой вопрос, например: «Что Вы имеете в виду под...?», либо, переформулировав его высказывание, уточнить: «Правильно ли я Вас понял?» Не надо упускать из виду и детали. Если они специально не были обсуждены, то это не значит, что их можно трактовать по своему усмотрению. Возможные двойственные формулировки лучше уточнить заранее, а не возвращаться к ним вновь при выполнении взятых обязательств. Уточнение позиций нельзя превращать в самоцель. В противном случае переговоры теряют темп, происходит «топтание на месте», что в итоге ведет к атмосфере взаимного раздражения и неверия в успех переговоров.

Переговоры — начало деловых отношений сторон. Ведение переговоров предполагает активность обеих сторон. Пассивность обычно говорит о плохой проработке позиции, ее слабости либо нежелании вести переговоры. Но не надо впадать и в другую крайность — заставлять партнера обсуждать только собственную позицию, собственные идеи. Переговоры — это прежде всего диалог равноправных участников.

Переговоры — это начало деловых отношений сторон. Межличностные симпатии и антипатии могут влиять на их исход. Так, хорошая шутка помогает разрядить атмосферу, снять напряжение.

Если переговоры длятся довольно долго, а решение никак не находится, полезным может оказаться объявление перерыва. Он позволяет делегациям провести консультации. Другой выход из намечаю-

щегося тупика состоит в переносе обсуждения вопроса на более поздний срок, когда остальные проблемы будут решены.

Во время обсуждений и аргументации позиций не надо убеждать партнера в ошибочности его точки зрения. Такое поведение может вызвать раздражение. Бывший президент Французской Республики Валери Жискар д'Эстен так отзывался о встречах с адвокатами: «Тем, кого я принимал, хватало ума не пытаться переубедить меня. Они давали мне понять, что разделяют мои сомнения, и лишь хотели обратить мое внимание на те моменты, которые, по их мнению, я мог упустить из виду» [41, с. 227, 228].

Согласие партнера пойти на уступку не следует рассматривать как проявление слабости. Напротив, желательно показать, что подобные действия с его стороны позволяют избежать затруднений и в этом смысле усиливают позиции обеих сторон.

Методы и мотивации переговоров. Особо стоит остановиться на вопросе ведения переговоров с более сильным партнером, т.е. с партнером, позиция которого объективно сильнее. Часто предстоящая встреча с более сильным партнером вызывает тревогу и чувство неуверенности. Стоит ли вообще вступать с ним в переговоры, и если да, то какие здесь могут быть использованы принципы и методы?

Заметим сразу, что говорить об объективно более слабой позиции можно лишь весьма условно. Ни мощь государства, ни финансовая обеспеченность той или иной фирмы не могут прямо проецироваться на силу переговорной позиции. История знает немало случаев, когда «побеждала», если этот термин вообще уместен при оценке итогов переговоров, более слабая сторона. И не только потому, что она оказывалась искуснее. Сам факт вступления в переговоры более сильного партнера уже свидетельствует о том, что он по каким-либо причинам заинтересован в них. Итак, строго говоря, партнеры всегда равны за столом переговоров, и точнее было бы сформулировать вопрос так: как быть в случае, если партнер демонстрирует свою силу, пытаясь «выторговать» для себя как можно больше?

Подробно этот вопрос рассматривается американскими авторами Джефри Рубиным и Джесвальдом Салакюзом [42]. Приведем некоторые их рекомендации.

Возможна *апелляция к принципу*. Под принципом в данном случае понимаются нормы международного права, принцип справедливости или равенства, а также наличие прецедента в истории отношений между этими партнерами или другими. Главная проблема, которая здесь возникает, какой принцип взять за основу. Обычно стороны исходят из разных принципов в зависимости от того, какой им более выгоден. Желательно заранее, готовясь к переговорам, проду-

мать, что может быть выдвинуто в качестве принципа, а также из каких принципов будет исходить партнер. Соответственно этому подготовить и аргументацию.

Другой метод ведения переговоров с более сильным партнером состоит в *апелляции к длительным «историческим отношениям»* с данной стороной. Более слабая сторона подчеркивает продолжительность хороших отношений с партнером и просит учесть это. Так, развивающиеся страны при ведении переговоров со своей бывшей метрополией нередко стремятся подчеркнуть наличие общего языка, элементов культуры, старых традиционных связей.

Как бы продолжением предыдущего метода может стать обращение к будущему отношений с партнером. Менее сильный может указать на вероятность развития отношений на длительный период в будущем и использовать такую перспективу в качестве основы для призыва к заключению более разумного соглашения на нынешнем этапе.

Следующий метод основан на *увязке* различных вопросов в один общий. Будучи более слабым в одном вопросе, участник переговоров может оказаться сильнее в другом. Увязка этих вопросов на переговорах позволяет «сбалансировать» силу сторон.

Для усиления своих позиций более слабые участники переговоров могут объединиться и образовать коалицию. Естественно, создание коалиций или каких-либо иных форм совместного выступления в качестве оппонента более сильному партнеру возможно лишь в случае многосторонних отношений.

Дополнительный материал по технологии и психологии делового общения приведен в «Инструкции участнику переговоров» (приложение 3).

5.7. НАЦИОНАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

Точки зрения на традиции делового общения. В каждой стране и у каждого народа существуют свои традиции и обычаи делового общения и деловой этики. Важны ли они при встрече представителей разных культур? Существуют две точки зрения на этот счет. Обе признают наличие национальных особенностей. Согласно первой точке зрения интенсивность делового общения в современном мире приводит к «размыванию» национальных границ, формированию единых норм и правил. Развитие международных связей, обмены в области культуры, науки, образования ускоряют процесс. В результате, например, японец или китаец, получивший образование в США, воспринимает особенности американского мышления и поведения. По мере развития цивилизации процессы, связанные с взаимопроникно-

вением национальных стилей общения, формированием многих единых параметров ведения переговоров, играют все большую роль.

Представители второго направления, напротив, склонны отводить национальным особенностям одно из центральных мест в международном деловом общении и, в частности, на переговорах, составляющих основу этого общения. Они полагают, что трудности на переговорах возникают в связи с различиями в ожиданиях, которые, в свою очередь, обусловлены различиями культур [43]. Наибольшее влияние на человека оказывают ценности, традиции, обычаи и т.п., усвоенные в детстве, т.е. те, которые имеют именно национальную основу [44]. К данному аргументу добавляется и другой. В международный бизнес активно включается все большее число людей, часто не обладающих опытом международного общения. Они вносят значительный элемент национальной специфики.

Насколько же значимы существующие национальные различия? Думается, что национальные особенности имеют значение в переговорном процессе, а степень их значимости различна в каждом конкретном случае. Шведский исследователь К. Йонссон отмечает, что обычно при значительном совпадении интересов сторон, т.е. при сотрудничестве, национальные различия не замечаются, но стоит возникнуть конфликту, как они начинают играть важную роль [45].

Национальные особенности влияют на деловые отношения не только при конфликте сторон. Приведем пример из практики одной из западноевропейских фармацевтических компаний. Она решила поставить партию нового болеутоляющего препарата в арабские страны. Препарат хорошо раскупался на европейском континенте, что позволило компании рассчитывать на успех. Для рекламы в Европе использовались три картинки: на первой была изображена женщина, кричащая от боли, на второй — она же принимала лекарство, на третьей — после приема препарата боль прошла, и женщина была показана в расслабленном, спокойном состоянии. Рекламу, которая не требовала пояснений, решили оставить. Через некоторое время обнаружили, что препарат вообще не покупается в арабских странах. О том, что там читают справа налево, разумеется, знали, но о том, что это относится и к картинкам, просто не подумали. Без учета культурной специфики смысл рекламы оказался прямо противоположным: женщина принимает предлагаемое лекарство, после чего кричит от боли.

Итак, участники международного общения придерживаются единых норм и правил, тем не менее национальные и культурные особенности могут оказаться весьма значимыми при деловых отношениях. Прежде чем описывать национальные особенности, сделаем не-

сколько пояснений. Во-первых, под национальными стилями мы понимаем стили, типичные, скорее, для тех или иных стран, а не определенных национальностей. Так, китаец, живущий в США и ведущий переговоры от имени американской компании, в определенной мере может сохранить черты, присущие китайскому национальному характеру, и это будет влиять на его поведение на переговорах. Однако в целом его стиль ведения переговоров будет скорее американским, поскольку на формирование переговорного стиля в большей степени влияют условия, в которых человек работает, и страна, от имени которой он ведет переговоры. Во-вторых, необходимо учитывать, что практически невозможно «абсолютно объективно описать» национальный стиль делового общения. Всегда работают устоявшиеся стереотипы национальных черт тех или иных народов. В-третьих, национальный стиль — это наиболее распространенные, наиболее вероятные особенности мышления, восприятия, поведения. Они не обязательно будут характерными для всех представителей описываемой страны, а только типичными для них. Знание национальных особенностей может служить своеобразным путеводителем, ориентиром в понимании поведения партнера.

Армения. Армяне — старейший народ христианской цивилизации, документальная история которого насчитывает более трех тысячелетий, сведения о них имеются в хеттских клинописных текстах. Армянский народ пришел в наш мир из далекой древности, тогда еще не существовали современные европейские народы: французы, итальянцы, англичане, русские..., только вступали на историческую арену народы античные — римляне и эллины[1]. На протяжении столь длительного времени армяне не раз переживали и трагические периоды своей истории, и периоды небывалого расцвета и созидательного труда. Они одарили мировую цивилизацию шедеврами материальной и духовной культуры. Первой фразой, написанной буквами армянского алфавита была такая: «Познать мудрость и наставления, понять изречения разума». Армения — колыбель цивилизации, одна из первых развитых стран Древнего мира (великий немецкий мыслитель Ф. Верфель)[2].

Армяне наделены от природы мудростью, собранностью, философским чувством, высшей творческой энергией, трудоспособностью, твердой волей и особенно жизнеспособностью. Это один из самых мирных, предприимчивых и рассудительных народов. Им присущи такие качества, как постоянство в дружбе, готовность к взаимопонима-

[1] **Брюсов В.Я.** Летописи исторических судеб армянского народа. Ереван. Айастан, 1966.

[2] **Миргородская М.Г.** Великая Армения: от истоков до наших дней. М.: Мик, 2000.

нию, доброжелательность, верность и преданность, острый и тонкий юмор. Они не испытывают неприязни к другим нациям и народностям, хотя и имеют собственное мнение об обычаях и чертах характера своих близких и дальних соседей. Армяне отличаются крайним индивидуализмом и эмоциональностью. Когда эти две черты находятся в гармонии, армянин становится сильной личностью. Именно поэтому армяне достигают, как правило, больших успехов в других странах. Но когда они живут единой общественной жизнью в своей стране, повышенная эмоциональность и крайний индивидуализм приходят в столкновение, что нередко приводит в социальной сфере к противоречию и несогласию со своими соотечественниками. В этом парадоксе, порожденном, по нашему мнению, мононациональностью Армении, и заключается «недуг» армян. Они не могут полноценно реализоваться на Родине, а среди других народов оказываются талантливыми созидателями, они все умеют.

Несмотря на некоторые различия в поведении армян, живущих в Америке, Европе, арабских странах, Ираке, России и др., их объединяет национальная принадлежность.

Сознание того, что Армения — один из очагов цивилизации вызывает у армян чувство своей исключительности, самобытности, значимости, национальной гордости за историческое прошлое своего народа и способствует приверженности к национальным традициям.

Благодаря своей необыкновенной воле к выживанию и быстрой адаптации к национальным обычаям и традициям других народов армяне сегодня представляют в мире культуру большинства народов, живущих во всех частях света. Но при этом они остаются истинными детьми своей родной земли, сохранившей древнюю армянскую культуру.

Для армян одними из главных элементов на переговорах являются установление доверия между партнерами и ведение переговоров между людьми, занимающими примерно равное положение на предприятии, в деловом мире или обществе. Немаловажное значение для армянских представителей деловых кругов имеют неформальные отношения с партнерами, в том числе и в неслужебное время. Считается, что такая обстановка способствует сглаживанию возможных противоречий, дает возможность более свободно высказывать накопившиеся замечания в адрес партнера, не рискуя вызвать его недовольство.

Армянский способ принимать гостей несколько отличается от сложившейся в Европе и Америке модели. Принято предлагать угощение как при встрече, так и при расставании. Армяне любят музыку и веселые застолья с пространными тостами, обладают высокой культурой потребления спиртных напитков (обычно это армянские вина и

знаменитый коньяк). Это национальный колорит этикета, который, однако, не делает общение менее созидательным и приятным. Свидетельством служит народная пословица: «Не входите в разговор с человеком гордым, безумным и выпивающим».

Армяне очень ценят проявление интереса к Армении как стране, являющейся родоначальницей многих направлений науки, искусства, ремесел, просвещения, литературы и религии. Проявление уважения к своей стране и знаний ее обычаев всегда производит благоприятное впечатление на армян и помогает создавать атмосферу доверия и благожелательности. Армянские предприниматели издавна снискали себе славу надежных партнеров.

В целом армянские предприниматели весьма восприимчивы к шику и элегантности, а также достаточно чувствительны к соблюдению основных правил этики, что следует учитывать при организации и ведении переговоров.

Соединенные Штаты Америки. Американская культура сравнительно молода по сравнению со многими европейскими, азиатскими или ближневосточными культурами. Американцы оказали значительное влияние на стили ведения переговоров во всем мире [46, с. 173]. Вторую половину XX столетия иногда называют «эрой переговоров», она совпала с ростом влияния США на развитие международных деловых, экономических и политических отношений. Американцы внесли значительный элемент демократизма и прагматизма в практику делового общения. Что же представляют собой типичные американцы?

Американцы — личности. Индивидуальность и права личности — самое главное для американца. Это качество можно расценить как проявление эгоизма, но оно заставляет американцев относиться с уважением к другим личностям и настаивать на равноправии. Они самостоятельны и независимы. С раннего детства привыкают «крепко стоять на своих ногах», т.е. надеяться только на себя. Американцы — прямые люди, ценят в других честность и откровенность, быстро переходят к сути разговора и не тратят времени на формальности. Они не любят чопорности, предпочитают удобную, повседневную одежду, обращаются друг к другу просто, неофициально, даже если между собеседниками большая разница в возрасте и общественном положении.

В США обожают соревноваться, очень ценят достижения, рекорды. Хотя для американцев такое поведение естественно, со стороны оно может показаться навязчивым.

Американцы дружественны, но по-своему. Их дружба редко бывает продолжительной, в ней больше прикладных моментов. Они менее по-

стоянны, чем представители других культур, и не любят зависеть от других людей. Они «ранжируют» дружбу и выделяют «друзей по работе», «друзей по спорту», «друзей по отдыху», «друзей семьи». Однако американцы тоже могут быть верными и преданными друзьями.

Американцы задают много вопросов, некоторые из них могут показаться элементарными и прямолинейными. Вам могут задать очень личные вопросы. Так обычно проявляется их неподдельный интерес.

Часто их считают материалистами. «Успех» обычно измеряется количеством заработанных денег. Однако среди американской интеллигенции достаточно людей, которые отвергают такой подход.

Люди в Америке энергичны. Это общество отличается высокой активностью, движением, переменами. Американцев раздражает тишина. Они не любят перерывов в беседе, лучше поговорят о погоде, чем сделают паузу в разговоре.

Деловой американец по характеру не мелочен и не педантичен. Но он понимает, что при организации любого дела нет мелочей. Поэтому к переговорам готовится тщательно, с учетом всех элементов, от которых зависит успех дела. Непременным качеством американского бизнесмена является соблюдение трех правил: анализируй, разделяй функции (обязанности), проверяй исполнение. Эти правила считаются условием квалифицированного руководства. Специализация — это девиз, без которого не начинается ни одно дело.

Американцы берегут время и ценят пунктуальность. Они пользуются ежедневниками и живут по расписанию. Точно приходят на назначенную встречу. На восточном побережье страны (от Вашингтона до Бостона) этому правилу следуют неукоснительно — опоздания недопустимы и не могут быть ничем оправданы, а на Западе страны к этому относятся гораздо терпимее. Переговоры могут быть очень короткими — от получаса до часа и, как правило, идут один на один [47].

Прагматизм американцев проявляется в том, что при деловых беседах, на переговорах они концентрируют свое внимание на проблеме, подлежащей обсуждению, причем стремятся выявить и обсудить не только общие возможные подходы к решению, но и детали, связанные с реализацией договоренностей. В деловом общении американцы энергичны, настроены на интенсивную работу. Этому способствует вся система образования и воспитания, существующая в США. Со школьной скамьи у детей одобряется напористость, умение ставить цель и добиваться ее, жестко отстаивать свои интересы.

Американский прагматизм во многом обеспечивается объективными факторами. Как правило, представители США обладают достаточно сильной позицией на переговорах, и это не может не сказываться на технологии их ведения: американцы довольно настойчиво пытают-

ся реализовать свои цели, могут и любят «торговаться». Большое внимание при решении проблем они уделяют увязке различных вопросов — «пакетным» решениям. Сами часто предлагают «пакеты» к рассмотрению. Для них характерно обсуждение сначала общих рамок возможного соглашения, а затем деталей.

В беседах, на переговорах американцы предпочитают причинно-следственные аргументы, предполагающие, что вывод делается на основе фактического доказательства. Подобный тип аргументации вообще характерен для англо-саксонского переговорного стиля и отличается, например, от традиций римского права, где исходной точкой доказательства служит некий принцип, а само доказательство строится как демонстрация применения этого принципа.

Демократизм американцев в деловом общении проявляется в стремлении к неформальной атмосфере при ведении переговоров и деловых бесед, в отказе от строгого следования протоколу. Между членами американской делегации довольно распространены партнерские отношения. Часто они обращаются друг к другу по имени независимо от возраста и статуса. Аналогичное обращение возможно и к зарубежным партнерам. Это означает, что отношения имеют не только деловой, но и дружеский характер. Американцы ценят шутки и хорошо реагируют на них, стараются подчеркнуть дружелюбие и открытость. Как отмечается многими участниками и исследователями переговоров, они имеют значительно большую степень свободы при принятии окончательного решения по сравнению, например, с представителями Франции, Японии, Китая или бывшего Советского Союза.

Стиль делового общения отличается профессионализмом. В американской делегации трудно встретить человека, некомпетентного в обсуждаемых вопросах.

Американский стиль ведения переговоров, деловых бесед имеет и «обратную сторону». Считая себя своеобразными «законодателями мод» в технологии делового общения, американцы часто проявляют эгоцентризм, полагая, что партнер должен руководствоваться теми же правилами, что и они сами. В результате представители США могут оцениваться партнерами как слишком напористые, агрессивные, грубые, а их стремление к неформальному общению порой интерпретируется как фамильярность. На этой почве не исключено непонимание, вплоть до конфликтных ситуаций. Подобное поведение американских коллег в ряде случаев вызывает недоумение и у представителей отечественных деловых кругов, на что, кстати, обращали внимание и сами американцы [48].

Живя в огромной и по размерам, и по экономической мощи стране, американцы, во-первых, предпочитают крупные сделки, а во-вто-

рых, склонны подчеркивать масштабы деятельности, оборота, размеры и другие достоинства своей фирмы. Например, укажут, что их фирма — самая большая в Калифорнии.

Для установления новых деловых контактов в США хорошо иметь при себе несколько копий своего CV (от латинского curricula vitae, что означает описание жизненного пути). В CV вы даете информацию о своем титуле, образовании (когда и что закончили), ученых степенях и званиях (когда и где вы их получили), печатных трудах или изобретениях, организациях и должностях, в которых работали, иными словами, о значимых моментах вашей профессиональной деятельности. Американцы предпочитают знать, с кем имеют дело.

Входя в рабочий кабинет американского партнера, вы можете быть поражены обилием развешенных по стенам различных сертификатов, принадлежащих либо владельцу кабинета, либо возглавляемой им фирме, а также фотографий, на которых запечатлены известные политические и общественные деятели, посещавшие некогда данную фирму. Если у вас обширные отношения именно с американскими партнерами, то подобное «оформление» вашего офиса может оказаться полезным.

Что же касается общения партнеров в неформальной обстановке, то деловой прием в США — обычная вещь. Это благоприятный случай поговорить о семье и хобби. За столом лучше избегать разговоров о политике и религии, поскольку США — страна пуританских ценностей. Американская нация озабочена своим здоровьем. Спиртного потребляют очень мало. В основном пьют пиво и коктейли, где льда больше, чем алкоголя. Тосты не приняты. Поднимая стакан со спиртным, американцы говорят просто «чизз» или «прозит». Необходимо помнить, что деловые приемы в США гораздо короче, чем, например, во Франции. По окончании приема участники могут вернуться в бюро и продолжить переговоры.

Если вас пригласят в дом, значит, хозяину это очень важно. Принесите в качестве подарка бутылку вина или сувенир.

Франция. Французы — одна из старейших и самобытнейших наций на европейском континенте, с богатой историей и культурой. В прошлом Франция оказала значительное влияние на формирование дипломатического протокола, этикета. Долгое время французский язык был языком дипломатической переписки и дипломатического общения. Все это не могло не сказаться на чертах национального характера, французского стиля современного делового общения.

Французы скорее галантны, чем вежливы, скептичны и расчетливы, хитроумны и находчивы. В то же время они восторженны, доверчивы, великодушны. И. Кант замечал, что француз «учтив, вежлив,

любезен..., склонен к шутке и непринужден в общении», но он «очень быстро становится фамильярным» [49, с. 174]. Английский дипломат Г. Никольсон писал: «Французы соединяют тонкость наблюдения с особым даром ясной убедительности. Они благородны и точны, но нетерпимы. Средний француз так уверен в своем интеллектуальном превосходстве, так убежден в преимуществе своей культуры, что часто ему трудно скрыть свое раздражение варварами, населяющими другие страны. Это обижает... Их (французов) восхитительная интеллектуальная целостность дает им повод считать неискренними все путаные высказывания менее ясных умов, и они часто проявляют раздражение и высокомерие в то время, когда необходимо лишь быть немного более снисходительными» [50, с. 90].

Эти отзывы, данные много лет назад, не потеряли актуальности и сегодня. Если, например, в Англии искусство разговора часто сводится к умению молчать (в этом англичане усматривают сдержанность и корректность), то во Франции, где очень любят и умеют блеснуть словом, молчаливый человек социально убивает себя. Если в Англии тщательно избегают всяких намеков, касающихся личной жизни, то во Франции — наоборот. Разговор у французов носит непринужденный характер и идет с исключительной быстротой. Скорость речи у них одна из самых больших в мире.

Англичане научили мир, как корректно вести себя за столом, но более умело это делают французы. Англичане ввели процедуру рукопожатия в официальный протокол, но пожимают руки французы. Причем в Англии за тысячу лет рукопожатие приняло почти стандартную форму, а у французов оно имеет бесконечные оттенки. Оно может быть горячим, дружеским, снисходительным, холодным, небрежным, сухим...

Большое влияние на французский стиль делового общения оказывает система образования, которая ориентирована на воспитание независимых и критически настроенных граждан. Высшие слои общества особое внимание уделяют изучению философии, истории искусств, французской истории и культуры.

В итоге зарубежный партнер бывает очарован обаянием французов, но находит, что поддерживать деловые отношения с ними непросто.

В деловой жизни Франции большое значение имеют личные связи и знакомства. Новых партнеров стремятся найти через посредников, связанных дружескими, семейными или финансовыми отношениями. Щепетильные французы обращают внимание на ведение деловых контактов на надлежащем иерархическом уровне.

Французские бизнесмены тщательно готовятся к предстоящим переговорам. Они досконально изучают все аспекты и последствия по-

ступающих предложений. Поэтому переговоры с ними проходят в значительно более медленном темпе, чем, например, с американскими предпринимателями [51].

Современный американский исследователь М. Харрисон, описывая французский стиль ведения переговоров, подчеркивает приверженность принципам при одновременном недоверии к компромиссам. При решении своих внутренних проблем французы неохотно прибегают к переговорам, предпочитая игнорировать конфликты или искать иные, отличные от переговоров пути их разрешения. Негативное отношение к компромиссам усиливается чувством интеллектуального превосходства, свойственным французам.

Они искусно, даже с изяществом, отстаивают тот или иной принцип или свою позицию, но не склонны к торгу. В результате оказывается, что французы достаточно жестко ведут переговоры и, как правило, не имеют «запасной» позиции. Часто представители французской делегации на переговорах выбирают конфронтационный тип взаимодействия. Поведение может кардинальным образом измениться в зависимости от того, с кем они обсуждают проблемы.

По сравнению с представителями США французские участники переговоров менее свободны и самостоятельны. В компетенции непосредственных участников французской делегации находятся вопросы тактики ведения переговоров, где они часто демонстрируют большое разнообразие средств и приемов. Как следствие, французы большое внимание уделяют предварительным договоренностям, предпочитают по возможности заранее определить вопросы, которые могут возникнуть в ходе официальной встречи, провести предварительные консультации по ним. Французские предприниматели не любят сталкиваться в ходе переговоров с неожиданными изменениями в позициях. Контракты, подписанные с французскими фирмами, предельно корректны и точны в формулировках и не допускают разночтений.

Поскольку французы с любовью относятся к своей истории, стране, культуре, языку, немаловажным фактором при проведении переговоров и во время деловых встреч с ними становится использование французского языка в качестве официального. Материалы для обсуждения на переговорах желательно готовить на французском языке. Необходимо учитывать, что французы довольно чувствительны к ошибкам иностранцев во французском. Вопросам риторики придается большое значение. Однако, если ваш французский партнер заговорил вдруг по-английски или по-русски, считайте, что на этот день вы получили самую большую уступку.

Деловые переговоры, как правило, начинаются в 11 часов утра. Через полтора часа всем участникам переговоров может быть пред-

ложен типичный французский завтрак с аперитивом. Возможны любые восторженные комментарии по поводу качества блюд и напитков на столе, поскольку для французов кухня — это предмет национальной гордости. При этом не следует забывать, что не принято оставлять еду на тарелке, подсаливать блюда по своему вкусу или пользоваться пряностями. Крепкие напитки пьют редко, предпочитая, как правило, вино. Пространные тосты не приняты. Перед тем, как выпить, говорят «А вотр санте» — «За ваше здоровье». Счет в ресторане обычно оплачивает тот, кто приглашает. Во время делового приема о делах говорят только после того, как подается кофе, до этого момента французы предпочитают разговаривать о культуре и искусстве. Возможно, это происходит от того, что «французы не любят с ходу затрагивать в беседе вопрос, который их интересует больше всего. К нему подходят постепенно, после долгого разговора вокруг да около на разные нейтральные темы и как бы вскользь, без нажима — «между грушей и сыром», т.е. в конце обеда. Поступать наоборот считается признаком не только дурного тона, но и невеликого ума: демонстрируя свой интерес, вы оказываетесь в роли просителя, а получив отрицательный ответ, ставите в неудобное положение как себя, так и партнера» [52, с. 232, 233].

Французы не отличаются точностью и не всегда пунктуальны. На приемах они следуют правилу: чем выше статус гостя, тем позднее он приходит. Если вы приглашены на ужин с президентом французской компании, то рискуете сесть за стол на полчаса позже назначенного срока [53].

Быть приглашенным на ужин своим деловым партнером считается во Франции исключительной честью. На ужин следует прибыть на 15 минут позже назначенного времени, принеся в качестве подарка цветы (только не белые и не хризантемы[1]), коробку конфет или шампанское.

В ходе первой встречи не принято вручать своему деловому партнеру подарки. В качестве сувениров уместными считаются художественные альбомы, пластинки с классической музыкой и т.п.

В целом же, говоря о французском национальном характере и стиле делового общения, нельзя не подчеркнуть разнообразие поведения, образа мышления, восприятия французов. Один из современных исследователей французов Т. Зэлдин пишет, что, пожалуй, самой характерной чертой современной французской нации является неповто-

[1] В Западной Европе с хризантемами будьте осторожнее и никогда не дарите на праздник женщинам. В Испании, Франции, Греции, Германии, Венгрии их приносят по печальным поводам. Кроме того, ни в коем случае не дарите гвоздик француженкам, в этой стране считается, что они приносят в дом несчастье.

римость ее индивидов: «Не существует двух французов, которые бы одинаково определили свою сущность и у которых было бы сходное сочетание таких элементов, как образование, культура, чаяния. Различия между французами постоянно растут» [54, с. 427].

Великобритания. Англичанам присущи такие черты, как сдержанность, склонность к недосказанности, щепетильность, которая заставляет их быть замкнутыми и необщительными с незнакомыми людьми, почитание собственности, предприимчивость, деловитость. Независимость, граничащая с отчужденностью, — основа человеческих отношений в Британии. Английская натура склонна к выжиданию и неторопливым поискам компромисса между верой и сомнением. Постоянный поиск примиряющего, осуществимого, удобного — именно эта «туманность» мышления, позволяющая при необходимости пренебрегать принципами, логикой и одновременно придерживаться двух противоположных мнений, создала Англии репутацию «коварного Альбиона». Очень часто англичане давали повод обвинить их в лицемерии. У англичан высоко развито чувство справедливости, поэтому при ведении дел они исповедуют веру в честную игру, не терпят хитрости и коварства.

Английские традиции предписывают сдержанность в суждениях как знак уважения к собеседнику. Отсюда склонность избегать категорических утверждений или отрицаний, используя при этом разнообразные вводные обороты типа: «Мне кажется», «Я думаю», «Возможно» и т.д. И вообще, англичане старательно избегают в разговорной речи любых личностных моментов, т.е. всего того, что может показаться вторжением в чужую частную жизнь.

При всей своей приветливости и доброжелательности, готовности помочь, пойти навстречу, выручить из беды англичане остаются абсолютно непоколебимы во всем, что касается соблюдения каких-то правил, а тем более законов. Здесь они не допускают снисхождения ни к себе, ни к другим.

Национальной страстью англичан является садоводство. Это ключ к пониманию многих сторон их характера и отношения к жизни. Это кодекс моральных ценностей, почти религия.

Иностранец, привыкший считать, что молчание — знак согласия, часто ошибочно полагает, что убедил англичанина в своей правоте. Однако на самом деле умение терпеливо выслушать собеседника, не возражая ему, далеко не всегда означает в Британии согласие. Просто англичане считают самообладание главным достоинством человеческого характера. При ведении переговоров иногда возникают паузы, которые интуитивно хочется заполнить. Так вот с английскими партнерами никогда не нужно бояться молчать. Наоборот, грубым

поведением считается, когда человек слишком много говорит, т.е., по мнению англичан, навязывает себя другим. У шокированных таким поведением партнеров тут же появляются основания не доверять вам. Бережливость — качество, которое англичане проявляют по отношению к деньгам, словам и эмоциям. Они неприязненно относятся к любому открытому выражению чувств.

Не следует начинать переговоры с английскими фирмами без тщательной подготовки и согласования. Импровизации здесь недопустимы. Не обязательно и сообщать английским партнерам о своем прибытии и адресе, если согласованы сроки и программа пребывания. Пунктуальность в Великобритании — жесткое правило. Обмен рукопожатиями принят только на первой встрече, в дальнейшем англичане довольствуются простым устным приветствием.

Переговоры могут вестись с одним или несколькими участниками. Традиционно они начинаются с обсуждения погоды, спорта и т.п. Англичане принимают решение медленнее, чем, например, французы. На честное слово англичан можно положиться. К переговорам они подходят с большой долей прагматизма, полагая, что с учетом позиции партнера на самих переговорах может быть найдено наилучшее решение. Они достаточно гибки и охотно откликаются на инициативу противоположной стороны. Прагматический подход к делу, эмпиризм отличают английских переговорщиков. Традиционным для британцев было и есть умение избегать острых углов во время переговоров.

Если вам в перерыве переговоров предложат стандартный английский завтрак или обед, постарайтесь не размачивать тартинки в чае, не собирать соус с тарелки кусочками хлеба, не класть руки на колени, не курить до того, как вам подадут кофе. Из крепких напитков употребляют джин и виски, хотя любимым напитком англичан остается пиво. Произносить тосты и чокаться не принято. Перед тем как выпить, они произносят «чизз». В разговорах за столом лучше избегать таких тем, как жизнь королевской семьи, религия, Северная Ирландия, частная жизнь и деньги.

Приглашение в дом следует рассматривать как знак особого расположения. Если такое приглашение последует, то в день визита не забудьте послать с посыльным хозяевам дома цветы, шоколад и вино.

В гостях в английском доме не принят обмен визитными карточками.

Германия. Немцы отличаются трудолюбием, прилежанием, пунктуальностью, бережливостью, рациональностью, организованностью, педантичностью, скептичностью, серьезностью, расчетливостью, стремлением к упорядоченности.

Деловые связи с немецкими фирмами можно установить путем обмена письмами с предложениями о сотрудничестве. Свои предложения иностранные фирмы и отдельные предприниматели имеют возможность бесплатно публиковать в специализированном бюллетене «Аусландсанфраген». Эти документы дублируются также в приложениях к газете «Нахрихтен фюр Ауссенхандель», издаваемых Федеральным ведомством внешнеторговой информации в г. Кельне. Для установления деловых отношений можно использовать принятую в Германии практику организации сотрудничества через агентские и посреднические фирмы. Высокий профессионализм и безусловное выполнение принятых на себя обязательств способствуют налаживанию долгосрочных деловых связей с немецкими фирмами.

Время предстоящей встречи обязательно согласовывается. Это можно сделать по телефону. Разговор по телефону начинается с представления. Все обещания, данные в процессе телефонного разговора, как правило, выполняются.

Немецкие служащие достаточно строго относятся к выбору одежды. Основной вид одежды — строгий деловой костюм, преимущественно двубортный. Необходимо обращать внимание на выбор обуви и не надевать к любому костюму светлые ботинки.

Переговоры ведутся с участием одного или нескольких партнеров. Своей пунктуальностью вы сразу заслужите уважение ваших немецких коллег, что, в свою очередь, благотворно скажется на микроклимате переговоров. Церемония представления и знакомства соответствует международным правилам: рукопожатие и обмен визитными карточками.

Немцы предпочитают те переговоры, в которых они с достаточной очевидностью видят возможность найти решение. Обычно участники очень тщательно прорабатывают свою позицию. В ходе переговоров они любят обсуждать вопросы последовательно, один за другим.

При заключении сделок немцы будут настаивать на жестком выполнении принятых обязательств, а также уплате высоких штрафов в случае их невыполнения. Они могут требовать предоставления значительного гарантийного периода на поставляемый к ним товар, а также залога на случай поставок недоброкачественного товара.

Во время переговоров немцы могут вести себя достаточно жестко, при этом они предоставляют очень хорошие условия для их ведения: помещение, необходимое оборудование. В ходе переговоров немцы довольно профессиональны и официальны. Они обычно ожидают от вас того же. Обращаться следует по фамилии, например, «господин Шмидт» (а если есть титул — то с указанием титула), а не по име-

ни, как принято у американцев. Во время официальных встреч немцы, как и японцы, довольно консервативны в одежде.

Если вас в перерыве переговоров пригласили в ресторан, то не забудьте, что, во-первых, счета в ресторане иногда оплачиваются раздельно приглашающими и приглашенными. Во-вторых, за столом следует пить только когда хозяева произнесут традиционное «Прозит!». Наконец, в-третьих, следует избегать разговоров политического характера.

В Германии очень редко приглашают деловых партнеров домой. Если же такое приглашение последует, то не забудьте букет цветов для хозяйки дома.

Венгрия. Венгры весьма эмоциональны, что иногда мешает деловым отношениям. Они чувствительны к вопросам, связанным с «национальной гордостью» или «традиционным рыцарством». Венгерский участник переговоров практически всегда считает себя аристократом и стыдится вести мелочный торг. Он скорее пойдет на уступку, зачастую не отвечающую его интересам. Партнер, приняв уступку, может оценивать поведение венгра как пренебрежительное и самодовольное [55].

Для венгерских участников переговоров важен личный компонент в деловых отношениях, формирующий доверие. Привычным делом при длительных и серьезных контактах становится посещение ресторанов, однако детали торговых соглашений там не принято обсуждать. Эти вопросы, согласно венгерским нормам, должны обсуждаться в офисе.

В Венгрии в меньшей степени, чем в Германии или Австрии, при обращении придают значение академическим званиям. Венгры весьма восприимчивы к шику и элегантности, в частности в одежде.

Италия. Итальянцы экспансивны, горячи, порывисты, отличаются большой общительностью.

Существующая в стране практика деловых переговоров отвечает аналогичным нормам большинства европейских стран. Некоторые различия проявляются в поведении представителей крупных и мелких фирм. Последние, как правило, более энергичны и активны на первых этапах установления контактов, стремятся не затягивать решения организационных и формальных вопросов, охотно идут на альтернативные варианты решений.

Для налаживания деловых отношений достаточно обмена официальными письмами с предложениями.

Нередки случаи, когда для установления деловых связей обращаются к услугам посредников, институт которых довольно быстро развивается.

Большое значение итальянские бизнесмены придают тому, чтобы переговоры велись между людьми, занимающими примерно равное положение на предприятии, в деловом мире или обществе.

Немаловажное значение для представителей деловых кругов имеют неформальные отношения с партнерами, в том числе и в неслужебное время. Считается, что неофициальная обстановка способствует сглаживанию возникших противоречий, возможности более свободно высказать критические замечания в адрес партнера, не рискуя вызвать его неудовольствие. Крепкие напитки пьют редко. Приверженные традициям итальянцы предпочитают не пить также и пива, обычно употребляют местное вино, которое является непременным атрибутом любого обеда. Пространные тосты здесь не приняты, и перед тем как выпить в Италии произносят «чин-чин».

Итальянцы очень ценят проявление интереса к Италии как стране, являющейся родоначальницей многих видов искусств и ремесел. Проявление уважения и знаний в этой сфере всегда производит благоприятное впечатление и помогает создать на переговорах атмосферу доверия и благожелательности.

В целом, итальянские бизнесмены достаточно чувствительны к соблюдению основных правил деловой этики, это следует учитывать при организации и ведении переговоров [56, 57].

Испания. По характеру испанцы серьезны, открыты, галантны, человечны, обладают большим чувством юмора и способностью работать в команде. Характер жителей каждой из 17 провинций Испании имеет свой колорит.

О своем прибытии в страну нужно обязательно сообщать партнерам.

Не следует назначать встречу в полдень — час фиесты. Склонность испанцев опаздывать на встречу является предметом многочисленных шуток. Церемония знакомства не отличается от общепринятой: рукопожатие и обмен визитными карточками.

Как правило, переговоры проходят с участием одного или нескольких партнеров и традиционно начинаются с обсуждения погоды, спорта, достопримечательностей города и т.п. Стиль ведения переговоров с представителями испанских фирм менее динамичен, чем с американскими и японскими. Так же как и предприниматели других стран, испанские бизнесмены большое значение придают тому, чтобы переговоры велись между людьми, занимающими практически равное положение в деловом мире или обществе. Поскольку испанцы очень любят много говорить, то регламент встреч часто не соблюдается. Необходимость классического костюма, белой рубашки и начищенной обуви очевидна.

В Испании едят поздно: завтракают в 14 часов, обедают — в 22 часа. За столом избегайте обсуждения таких тем, как гражданская война, период правления Франко, коррида, личная жизнь.

В Испании не принято приглашать деловых партнеров домой. Однако если такое предложение последует, то принесите с собой в качестве подарка цветы и вино. Избегайте слишком дорогих подарков, которые могут быть восприняты как взятка и обидят партнера.

Швеция. Шведы известны в мире глубоко укоренившейся лютеранской деловой этикой, которая наиболее близка к немецкой, но не столь суха. К ее характерным чертам относятся прилежность, пунктуальность, аккуратность, серьезность, основательность, порядочность и надежность в отношениях.

Уровень квалификации шведских бизнесменов очень высок, поэтому в своих партнерах они особенно ценят профессионализм. Шведы, как правило, владеют несколькими иностранными языками, в первую очередь английским и немецким.

Шведы — педанты, не называйте вашего партнера по имени до тех пор, пока он сам вам этого не предложит.

Шведы любят планировать дела заранее, поэтому и о деловых встречах лучше договариваться заблаговременно, а не в последнюю минуту. На переговоры являются в точно назначенное время, отклонение от которого не должно превышать 3—5 минут, в исключительных случаях до 15 минут.

Шведские бизнесмены предпочитают знать заранее состав участников переговоров и программу пребывания делегации (включая рабочую часть, приемы, посещение театров и т.п.). Будет вежливым с вашей стороны просить рекомендации о форме одежды при посещении приемов и театра.

Традиционно переговоры начинаются с беседы о погоде, спорте, достопримечательностях и т.п. К этой части переговоров нужно заранее готовиться. В солидных шведских компаниях соблюдается строгая дисциплина и субординация в соответствии с занимаемым положением. Каждый участник переговоров имеет право на собственное мнение, когда ему будет предоставлено слово.

Шведы сдержанны и обычно не выражают ярко своих эмоций. Они предварительно и всесторонне изучают полученные предложения и любят рассматривать все вопросы в мельчайших деталях, поэтому, если вы хотите достичь успеха, на переговоры нужно приходить тщательно подготовленным.

Дружеские связи и отношения играют особую роль в развитии бизнеса. Работа не ограничивается стенами офиса и часто имеет продолжение за дружеским ужином в ресторане или в гостях. Домой приглашают обычно только самых близких или важных партнеров.

Если вы получили такое приглашение, то не забудьте купить цветы хозяйке дома или прислать их с посыльным в день визита. Из российских сувениров особой популярностью у шведов пользуются изделия народных промыслов, платки, шали, пластинки с классической музыкой, духи «Красная Москва» и шоколадные конфеты. Шведы любят за ужином соблюдать маленькие традиции. По обычаю хозяин дома в знак приветствия поднимает бокал и, обращаясь к каждому, произносит «сколь» (за ваше здоровье). Каждый раз, когда звучит это слово, все обмениваются взглядами, выпивают и снова смотрят в глаза друг другу. Не рекомендуется произносить тост за хозяйку или хозяина до конца трапезы, ставить бокал на стол во время произнесения тоста до тех пор, пока присутствующие не взглянули в глаза друг другу. Правила хорошего тона предусматривают также ответное приглашение и с вашей стороны.

Шведы придерживаются традиционных взглядов на одежду делового человека, предпочитая классический стиль. Для мужчин это темный, обычно синий в мелкую полоску или серый, костюм. Для женщин — более или менее строгий, не очень яркий костюм модных длины и силуэта, не слишком вычурное платье [58].

Россия. Говоря о европейских стилях делового общения, очевидно, нельзя обойтись без описания российских характерных особенностей ведения переговоров и деловых бесед. На формирование отечественного стиля оказали влияние два фактора: с одной стороны, советские нормы, правила делового общения, ценностные ориентации, сформированные в то время, с другой — черты русского национального характера.

Советские участники переговоров, особенно те, кто постоянно их вел, оценивались многими зарубежными партнерами как высокопрофессиональные специалисты. Прежде всего данная характеристика относилась к хорошему знанию предмета переговоров. Большое внимание уделялось выполнению принятых обязательств. Как правило, в отношении зарубежных партнеров здесь не допускалось нарушений. Решение могло долго не приниматься, согласовываться, уточняться, но если оно принято и договор подписан, он строго выполнялся. Такое же пунктуальное следование договору ожидалось и требовалось от партнеров.

Одновременно с этими положительными характеристиками часто сосуществовали и отрицательные. Прежде всего стоит обратить внимание на понимание компромисса в советский период в значительной степени как вынужденной, временной меры. Такое понимание и отношение к компромиссу (а он является одним из наиболее существенных элементов переговоров) не могло не сказаться на советском стиле ведения переговоров. Часто зарубежные партнеры описывали со-

ветский стиль как довольно закрытый, настороженный. Тактика же ведения переговоров отличалась порой тем, что советская сторона в начале переговоров старалась занять позицию, которая заключалась в значительном завышении своих требований. Затем после длительных дискуссий происходило сближение позиций. При этом сами уступки советской стороной рассматривались часто как проявление слабости и делались весьма неохотно. В ряде случаев использовались приемы, направленные на получение односторонних преимуществ.

Состав, структура советской делегации на переговорах были построены, как правило, по жесткому иерархическому принципу. Для принятия решения требовалось согласовать его с «Москвой», что занимало довольно много времени. На переговорах советская сторона предпочитала действовать осторожно, не рисковать. Если существовал выбор между более и менее рискованными вариантами решения, часто выбирался второй вариант. Уклонение от риска приводило к ограничению инициативы. Советские участники переговоров скорее реагировали на то, что предлагал партнер, нежели выдвигали собственные варианты решения.

Описывая особенности русского национального характера, академик Д.С. Лихачев подчеркивает, что в течение многих веков Россия находилась на перекрестке торговых путей, идущих с севера на юг (от Балтийского моря к берегам Средиземноморья — «из варяг в греки») и с запада на восток (из Европы в Китай и Индию). В результате «русская культура уже по одному тому, что она включает в свой состав культуры многих других народов и издавна была связана с соседними культурами Скандинавии, Византии, южных и западных славян, Германии, Италии, народов Востока и Кавказа, — культура универсальная и терпимая к культурам других народов» [59, с. 3]. Это также способствовало формированию интереса в России к другим культурам, включению элементов этих культур, в первую очередь западноевропейской, в российскую. Многие нововведения Петра Первого могут служить яркой иллюстрацией этому. Ф.М. Достоевский описал данную черту русского национального характера очень точно: «Да, назначение русского человека есть бесспорно всеевропейское и всемирное. Стать настоящим русским, стать вполне русским, может быть, и значит только (в конце концов это подчеркните) стать братом всех людей, всечеловеком, если хотите» [60, с. 536].

Применительно к переговорам, деловым отношениям это означает прежде всего способность достаточно легко вести дела с представителями различных стран и национальностей, умение чувствовать партнера, быть открытым к его переговорному стилю. Одновременно Д.С. Лихачев называет и другую черту — стремление доводить все до крайностей, до пределов возможного. На переговорах это может

проявиться по-разному: и как постоянное следование очень жесткой позиции (либо наоборот), и как неожиданное для партнера полное принятие его предложений. Именно с этой чертой, видимо, связана такая особенность поведения отечественных участников переговоров, подмеченная американским автором Р. Смитом [61], как быстрая смена настроений и установок в отношении партнера: то крайне дружеское расположение, то вдруг проявление официальности, исключающее любые личные симпатии. Вообще многими отмечалось, что эмоциональная сторона являлась важной составной частью советского стиля ведения переговоров.

Еще одна любопытная характеристика бывшего советского, а ныне российского стиля делового общения имеет достаточно глубинные корни. Обсуждая вопросы, отечественные участники переговоров обращают внимание скорее на общие цели, чем на способы их достижения, в то время как, например, для американских представителей способы достижения цели остаются ключевыми. Такое расхождение в отношении к деталям может затягивать выработку российско-американских договоренностей, а в некоторых случаях и вообще вести к срыву переговоров.

При описании российского стиля делового общения следует обратить внимание на ряд особенностей, обусловленных недостатком опыта делового общения многих российских предпринимателей. В результате отечественные участники с точки зрения зарубежных коллег подходят к переговорам довольно странно. Если, обсуждая деловое предложение, канадцы (впрочем, как и многие другие бизнесмены) рассуждают так: мы объединяемся, чтобы увеличить размер «пирога», и тогда каждый получит больше. Иными словами, они ориентированы на стратегию «выигрыш на выигрыш». Российские предприниматели часто ориентированы на иную стратегию. Они считают, что размер пирога известен, и задача заключается в том, чтобы захватить себе кусок побольше[1]. Эта характеристика отечественных участников переговоров говорит не о чертах русского национального характера, а, скорее, о некомпетентности, отсутствии определенной «переговорной культуры», стремлении даже в ситуации сотрудничества видеть в большей мере конфликт интересов, нежели их совпадение. Кроме того, в этом сказывается и старое, советское, понимание компромисса. Еще одно, в чем мы уступаем иностранным партнерам, — это умение «торговаться». Русские за границей чрезвычайно много переплачивают за все именно в силу своей склонности платить, не только не

[1] **Вилецкий А.** Так принято... Похожи ли мы на американцев? // Неделя. 1990. № 44 (1596). С. 5.

торгуясь, но даже и не узнав как следует реальные уровни цен. Иностранцы это уже отлично знают и используют.

Подобное поведение может приводить к отторжению новых российских предпринимателей. Так, член совета директоров крупной французской электронной компании указал: «Я не хочу и не буду иметь дело с «новыми русскими». Они в высшей степени неинтеллигентны. Я постоянно читаю Толстого, Достоевского, Чехова. В моем представлении те «новые русские», которых я видел, не отвечают образу России и никогда не войдут в элиту мирового бизнеса. Я знаю, как они себя ведут на юге Франции, какие покупают особняки, как отдыхают, какие суммы бросают на ветер в казино и ресторанах. Это варварство. В цивилизованном обществе так не принято. Здесь не выставляют богатство напоказ, а стараются развивать бизнес, создавать новые рабочие места, содействовать улучшению условий жизни»[1].

По мере развития переговорной практики в нашей стране подобное поведение на переговорах становится исключением; остается то, что прочно связано с российской культурой, русским национальным характером.

Китай. Китай — одна из самых самобытных стран мира, но поездка туда связана с большими психологическими нагрузками. Вы все время являетесь центром внимания сотен, а иногда тысяч людей. Китайцы очень веселые, душевные и сообразительные люди, но их представления о правилах хорошего тона во многом не совпадают с нашими.

Отношение к россиянам от провинции к провинции меняется. Натянутые отношения могут возникнуть в пограничных провинциях, где наша репутация подпорчена «челноками». Люди побывавшие в Китае, в любых сложных ситуациях рекомендуют следовать правилу: искать обходные пути. «В Китае, так же как и у нас, принято все делать не официально, а «слева»[2].

Во время деловых встреч китайские участники переговоров очень внимательны к двум вещам: 1) сбору информации относительно предмета обсуждения, а также партнеров по переговорам; 2) формированию «духа дружбы» [62]. Создание «духа дружбы» на переговорах для них вообще имеет очень большое значение, что в немалой степени обусловлено китайскими культурными традициями и ценностями и подчеркивается многими авторами [63]. «Дух дружбы» китайцы, по сути, отождествляют с хорошими личными отношениями партнеров. При этом желательно не забывать, что во время приветствий при об-

[2] Аргументы и факты, 1995, № 17, с. 6.

[3] Независимая газета, 24.06.1994, с. 6.

мене рукопожатиями сначала пожимают руку наиболее высокопоставленного лица.

В китайской делегации, как правило, много экспертов, например эксперт по финансовым вопросам, техническим и др. В результате численность делегации оказывается достаточно большой.

В ходе переговоров китайцы довольно четко разграничивают отдельные этапы: первоначальное уточнение позиций, их обсуждение и заключительный этап переговоров. На начальном этапе большое внимание уделяется внешнему виду партнеров, манере их поведения, отношениям внутри делегации. На этой основе китайцы пытаются определить статус каждого из участников переговоров. В дальнейшем они в значительной мере ориентируются на людей с более высоким статусом, как официальным, так и неофициальным. Кроме того, в делегации партнера выделяют людей, которые выражают симпатии китайской стороне. Именно через этих людей китайцы впоследствии стараются оказать свое влияние на позицию противоположной стороны.

На переговорах с китайской стороной не следует ожидать, что партнер первым «откроет свои карты», т.е. первым выскажет свою точку зрения, первым сделает предложения. Если переговоры проводятся на китайской территории (кстати, они любят проводить переговоры у себя дома), китайцы могут сослаться на то, что согласно их традициям «гость говорит первым». Попытки же получить вначале информацию от китайской стороны часто оказываются безрезультатными: информация сводится в основном к общим положениям.

Китайская сторона делает уступки обычно к концу переговоров, после того как оценит возможности противоположной стороны. Причем в момент, когда кажется, что переговоры зашли в тупик, китайцы вдруг вносят новые предложения, предполагающие уступки. В результате переговоры возобновляются. Однако ошибки, допущенные партнером в ходе переговоров, умело используются.

Окончательные решения обычно принимаются китайскими участниками не за столом переговоров с партнером, а дома. Одобрение достигнутых договоренностей со стороны «центра» практически обязательно. При этом не исключено, что при возможности они постараются улучшить для себя достигнутые договоренности, внести поправки и оговорки.

Работники посольства и торгпредства КНР в России предостерегают от поспешности при налаживании деловых контактов: «С первым китайцем, который дает вам визитную карточку, вы тут же подписываете соглашение. Но это не значит, что он лицо, за которым стоит

реальная деловая или административная структура. Сделать визитные карточки в Китае не составляет труда»[1].

В Китае придают важное значение налаживанию неформальных отношений с зарубежными партнерами. Вас могут спросить о возрасте, семейном положении, детях — не обижайтесь, это искренний интерес к вам. Вас радушно пригласят в гости или в ресторан на обед, где подадут не менее 20 блюд. Если вы не готовы попробовать предлагаемое вам экзотическое блюдо, не отказывайтесь демонстративно. Попытайтесь съесть хотя бы маленький кусочек, а остальное смешайте на тарелке. Подача супа к столу — сигнал того, что обед близится к завершению. Гость встает из-за стола первым [64].

Основной напиток китайцев — рисовая водка (крепостью 55 градусов). В народе очень популярно красное вино каулиян. Азия церемониальна, поэтому в Китае приняты тосты, но чокаться не обязательно. Если же чокаются, то соблюдая старое правило: младший должен чокнуться верхней частью своего бокала о ножку бокала, который поднимает старший, тем самым показывая, что он ставит себя ниже сотрапезника. Разливающий напиток должен наполнять чужие бокалы до краев, иначе это будет выглядеть как неуважение. Чокаясь, произносят «кан пей», что соответствует русскому «пей до дна», а в переводе с китайского «чтобы река обмелела».

Подарки лучше делать не определенному лицу, а всей организации, так как местные правила могут запрещать принимать личные подарки.

Япония. В японском национальном характере выделяются трудолюбие, сильно развитое эстетическое чувство, приверженность традициям, склонность к заимствованию, дисциплинированность, почтение к авторитету, чувство долга, вежливость, аккуратность, самообладание, бережливость, любознательность, стремление к согласованным действиям в группе. Принято считать, что японец с детства воспитывается в духе «групповой солидарности», учится подавлять свои индивидуалистские порывы, сдерживать амбиции, не выпячивать свои сильные качества. Японская мораль считает узы взаимной зависимости основой отношений между людьми. Индивидуализм же изображается ею холодным, сухим, бесчеловечным. «Найди группу, к которой бы ты принадлежал, — проповедует японская мораль. — Будь верен ей и полагайся на нее. В одиночку же ты не найдешь своего места в жизни, затеряешься в ее хитросплетениях. Без чувства зависимости не может быть чувства уверенности» [65, с. 30]. Такое поведение согласно японским традициям неизбежно будет вознаграждаться. Японцы привыкли судить о человеке прежде всего по его принадлежности к той или иной группе. Когда два японца встречают-

[1] Сегодня. 01.03.1994. С. 10.

ся впервые, они прежде всего стараются выяснить принадлежность друг друга, а также положение, которое занимает в своей группе каждый из них. Без этих сведений им трудно найти основу для общения. Соединяя свои интересы с интересами семьи, дома, а на работе с интересами группы, японец будет автоматически продвигаться одновременно с коллегами вверх по служебной лестнице, а достигнув определенного уровня, смиренно ждать, выдвинут его в верхний эшелон или нет [66, с. 150]. Отсюда большое значение для японцев имеют верность своей фирме, государству, нации, самоотверженность и патриотизм при отстаивании их интересов.

Улыбка или смех в Японии могут означать разное — это признак дружеского расположения и выражение сдержанности, скрытности, и открытое выражение эмоций, и признак неловкости, вызванной затруднительным положением. Такую улыбку называют «загадочная улыбка», она запечатлена на лицах Будды в храмах.

Рукопожатие в Японии не принято. Очевидно, японцы избегают пристального, прямого взгляда, который неизбежен при рукопожатии, и им не импонирует манера прикасаться друг к другу. Так или иначе рукопожатие не включается в процесс общения. Важнейшим элементом правил хорошего тона являются поклоны. Причем, 15, например, поклонов достаточно лишь для тривиального приветствия. Чтобы произвести хорошее впечатление, нужно кланяться 45 раз, особое почтение выражают 70 поклонами, а самую уважаемую личность приветствуют, поклонившись 90 раз подряд. При представлении вручайте и старайтесь получать визитные карточки обеими руками; в знак уважения внимательно их прочитайте. Карточка будет подана так, чтобы было легко прочитать на ней написанное, так же следует давать и свою.

Японцев как нацию помимо высокой организованности, скрупулезной аккуратности во всем и отсутствия чувства юмора выделяет еще одна черта — искренняя самокритичность, которая, вероятно, каким-то образом связана с организованностью, аккуратностью и отсутствием чувства юмора. Наши люди, к примеру, в горькие минуты неудач или пьют, или смеются, или делают последовательно и то, и другое самозабвенно и долго. Японцы же, оставаясь серьезными и не расслабляясь, анализируют приведшие к неудаче обстоятельства и стремятся их исправить в краткие исторические сроки. Когда так поступает один человек, это всем понятно и называется в просторечии силой воли, а вот когда так поступает вся страна, это уже в норму не укладывается и называется поэтому «японским чудом»[1].

[1] Агафонов С. Известия. 11.01.1995. С. 7.

В отличие от многих других стран, установление деловых контактов с японскими фирмами путем переписки и телефонного общения, как правило, малоэффективно. Такое поведение объясняется несколькими причинами. Во-первых, большинство действующих на национальном рынке мелких и средних фирм ведут свои дела на японском языке, для контактов с ними требуется переводчик. Во-вторых, японские предприниматели чрезвычайно щепетильны и скрупулезно относятся к принимаемым на себя обязательствам. Поэтому даже проведение переговоров они рассматривают как обязывающий шаг и не склонны идти на него, не получив о партнере и его предложениях исчерпывающей информации. В-третьих, в японских фирмах действует весьма сложная процедура принятия решений, что замедляет получение вами ответа на запрос. И, наконец, японские предприниматели отличаются пристрастием к личным беседам и несклонностью к обсуждению сколько-нибудь важных вопросов путем переписки или по телефону. Особенно характерен такой подход для мелких и средних бизнесменов.

Для того чтобы справиться с этими трудностями, можно предложить следующее решение. Посылая деловые письма японским фирмам, с которыми вы хотите начать сотрудничать, приложите к ним ваши официальные годовые отчеты, брошюры и другие издания с подробной информацией о вашем предприятии и его продукции. Они нужны для представления вашей фирмы как надежного и солидного партнера. Желательно, чтобы эти материалы были на японском языке и чтобы перевод был сделан профессиональным переводчиком. Некачественный перевод создаст неблагоприятное впечатление.

Во время первой деловой встречи с представителями японских фирм принято обмениваться письменными материалами о своих фирмах. Такие материалы должны включать следующую информацию: профиль вашей фирмы, основные данные о ней (точное название, адрес, фамилии и должности главных должностных лиц, ассортимент выпускаемой продукции, основные вехи развития компании), биографию главы фирмы, текстовые и графические материалы, которые давали бы представление о предлагаемых вами на японский рынок продукции, технологиях и услугах. Кроме того, желательно дать дополнительную информацию об особенностях вашей продукции по сравнению с продукцией конкурентов.

Большое значение в японской культуре придается пунктуальности, точности. Договорившись о встрече, японец непременно в срок, вплоть до минуты, появится на месте. На предельной обязательности во многом основана вся практика делового общения в Японии. Точность на переговорах — будь то время их начала и окончания или

выполнение обещаний, взятых на себя обязательств — одна из важнейших черт японского стиля ведения переговоров.

Иностранец, впервые встретившийся с японскими бизнесменами, бывает крайне удивлен медленным темпом деловых переговоров. Переговоры начинаются с обсуждения вопросов, не имеющих никакого отношения к предмету встречи, и лишь через некоторое время японская сторона переходит к официальной теме. Чем серьезнее выдвинутые на повестку дня предложения, тем больше внимания уделяется малозначащим деталям. За этим кроется традиционное стремление создать соответствующую атмосферу переговоров, установить «отношения сотрудничества» для облегчения процесса принятия главного решения, когда все второстепенные вопросы, не вызывающие особых разногласий, будут улажены к взаимному удовлетворению сторон. Терпение в Японии считается одной из основных добродетелей, в том числе и в бизнесе. Кроме того, в рамках принятой в стране идеологии внутрифирменного управления ваши японские коллеги не могут обойтись без консультаций и согласований с руководством других подразделений и отдельными сотрудниками своей фирмы, что также тормозит переговоры.

При проведении переговоров важно иметь в виду, что в Японии, когда вы слышите «да», это далеко не всегда означает действительное согласие. Это вытекает, во-первых, из грамматики японского языка: если ваш вопрос уже содержит отрицание («Вы не хотите этого?»), т.е. подразумеваете ответ «Нет, не хочу», ваш японский собеседник ответит «да». Во-вторых, японское «хай» — обычно переводимое как «да» — в ходе беседы употребляется довольно часто, но в смысле «так-так», «да-да», т.е. для подтверждения того, что вас продолжают слушать. Кроме того, хотя в Японии считаются похвальными умеренность и сдержанность в жестах и движениях, но, тем не менее, частое кивание головой в процессе разговора также скорее означает «я вас внимательно слушаю», чем «я согласен с вами». В-третьих, японцы традиционно стремятся не вступать в открытое противоречие с собеседником и не огорчать его, а потому избегают прямых ответов «нет».

Если японский бизнесмен хочет сказать «нет», он обычно говорит, что «это трудно». Хотя и в такой ситуации можно проявить не только настойчивость, но и изобретательность, зачастую «разговорить» партнера, в результате чего найти обоюдоприемлемый компромисс. В то же время японским словом «вакаримасита», обычно переводимым как «я понимаю», ваш собеседник выражает гораздо большее — согласие с вами. Иногда, когда японцы хотят избежать категорического «нет», они задают контрвопрос, после чего считается нетактичным

настаивать или добиваться своего, или переводят разговор на другую тему. Если японцы хотят ответить отрицательно, но не имеют веских аргументов, они ссылаются на плохое самочувствие, ранее данные обещания и т.п. Сдержанность является нормой их поведения.

Желание избегать открытого столкновения противоположных взглядов проявляется у японцев и в практике принятия решений. Решения эти обычно представляют собой не результат чьей-то личной инициативы, а итог согласования мнений всех заинтересованных лиц — как бы общий знаменатель, найденный на основе взаимных уступок. При этом по нормам японской деловой этики главной добродетелью обладает не тот, кто твердо стоит на своем (пусть даже будучи правым), а тот, кто проявляет готовность к компромиссу ради общего согласия.

Процесс согласования мнений начинается в наиболее заинтересованной группе, а затем шаг за шагом движется вверх. Лишь после кропотливой подготовки вопрос выносится на обсуждение руководства. Как правило, ни один из участников такой дискуссии не станет сразу целиком излагать свое мнение, тем более предлагать что-то конкретное. Вместо этого он выскажет сначала лишь небольшую, наиболее бесспорную часть того, что думает по данному вопросу; образно говоря, сделает лишь осторожный шаг вперед и тут же оглянется на остальных.

Важно иметь в виду, однако, что компромисс в представлении японцев — это зеркало момента. Подобно тому, как их мораль делит поступки не на хорошие и дурные, а на подобающие и неподобающие, японцы считают само собой разумеющимся, что соглашение имеет силу лишь до тех пор, пока сохраняются условия, в которых оно было достигнуто. Там, где англичанин скажет: «Раз возник спор, обратимся к тексту соглашения и посмотрим, что там написано», японец будет доказывать, что, если обстановка изменилась, должна быть пересмотрена и прежняя договоренность [65].

Давая рекомендации по ведению переговоров с японцами, американский исследователь М. Блейкер [67] отмечает, что, когда японцы встречаются с ярко выраженной уступкой, они вероятнее всего ответят тем же. В целом же уступки, компромисс, на который идут японцы, воспринимаются ими часто как нечто неизбежное и вынужденное. По отношению к более слабым партнерам уступки рассматриваются японской стороной как проявление «доброй воли» и «великодушия». М. Блейкер констатирует малую эффективность угроз при переговорах с японцами. Сами же японцы редко используют угрозы, впрочем, как и другие тактические приемы, направленные на принуждение, — блеф, нажим и т.п.

Японцы часто стремятся избегать обсуждений и столкновений позиций во время официальных переговоров, а также участия в многосторонних переговорах. При переговорах с более слабым партнером японские участники могут проявить склонность прибегать к угрозам. В целом для японской стороны мало характерны особые подвижки в позиции или значительные изменения в тактике при ведении переговоров.

В то же время японцы уделяют много внимания развитию личных отношений с партнерами. Во время неофициальных встреч они стремятся по возможности подробнее обсудить проблему. Если получено приглашение в традиционный ресторан японской кухни, необходимо обратить внимание на обувь и носки — придется разуваться! Когда вас угощают спиртным, следует поднять свой бокал, а затем тут же перехватить у японца бутылку и наполнить его бокал. Не отказывайтесь хотя бы пригубить предлагаемое. Отказ может быть мотивирован только медицинскими противопоказаниями. Если вы не готовы попробовать предлагаемое вам блюдо, не отказывайтесь демонстративно. Съешьте маленький кусочек, остальное просто смешайте на тарелке.

На переговорах японцы часто стремятся избежать риска, что рассматривается ими как угроза для их чести, престижа, репутации. Стремление не проиграть может оказаться сильнее, чем желание одержать победу. В то же время они стараются максимально развить свободу маневра на переговорах, и личная смелость и решительность может ярко проявляться в дискуссиях. Характерной чертой японцев является чувствительность к общественному мнению.

В ходе переговоров с японскими бизнесменами трудно обойтись без возникающих пауз и молчания. Не следует пытаться заполнить паузу самому. Для японцев такая ситуация нормальна, обычно после взаимного молчания беседа становится более плодотворной. Забудьте о тактических проявлениях чувств, особенно раздражения. Японцы приучены контролировать свои эмоции (особенно в деловых вопросах) и будут шокированы грубостью. Терпение и стремление к установлению взаимопонимания даст гораздо лучшие результаты, нежели конфронтационный стиль.

Стоит использовать любой уместный предлог для того, чтобы напомнить партнеру о себе и продемонстрировать, что и вы со своей стороны не забываете о нем. В число хороших поводов для поддержания и возобновления контактов входят: направление партнеру короткого благодарственного письма после проведения переговоров; отправка новых информационных или рекламных брошюр, печатных материалов вашей компании; посылка вырезок из газет с заметками, касающимися предмета ваших взаимных интересов; поздравления с праздником (поздравительные открытки желательно направлять

лично каждому сотруднику, с которым вы имеете дело, а не всей компании в целом); поздравление партнера в связи с его продвижением по службе; отправление извещения о последних изменениях ваших должностных обязанностей и т.д. [68, 69].

Подарки — обычное дело в Японии, особенно в пред- и посленовогодний период, а также в середине лета. Имейте в виду, что человек, получивший подарок, по японским этическим воззрениям обязан ответить тем же, поэтому слишком дорогой подарок может поставить японца в затруднительное положение. По той же причине никогда не распаковывайте и не рассматривайте полученный вами подарок в присутствии дарителя. Старайтесь не дарить цветов, если только вы твердо не уверены в необходимости этого. Неправильный выбор может стать намеком совсем не на те отношения, которые имеет в виду дарящий.

Республика Корея. К установлению деловых отношений корейцы подходят иначе, чем в странах Запада. Трудно или невозможно наладить контакт путем прямого обращения к южнокорейской фирме в письменном виде. Желательна личная встреча, договориться о которой лучше всего через посредника. Посредник, хорошо знакомый с вашими будущими партнерами, представит вашу организацию, расскажет о ваших предложениях, о вашем личном статусе на фирме и т.д.

Следует иметь в виду, что в Корее сильна традиционная конфуцианская мораль, согласно которой в межличностных отношениях необходимо учитывать чувства другого, относиться к нему исходя из его социального статуса, уважать его права и быть искренним в своих намерениях. Традиционная мораль высоко ставит личное общение, личный контакт, без которых в Корее невозможно решить ни одной проблемы. Именно поэтому корейцы всегда настаивают на личной встрече, даже в тех случаях, когда с нашей точки зрения достаточно телефонного разговора. Если на просьбу о встрече вы ответите уклончиво, не исключено появление корейцев в вашем офисе без предварительной договоренности, поскольку они могут принять ваш неопределенный ответ за готовность встретиться.

Корейцы в своей массе являются открытыми, общительными, очень вежливыми и хорошо воспитанными людьми. Поэтому будет уместным помнить, что теплое отношение к вам может и не означать, что вам удалось так уж заинтересовать партнеров своими предложениями. Они просто проявляют вежливость, и вы должны отвечать тем же.

Корейское общество является строго иерархичным и весьма авторитарным. Престиж человека зависит от должности и возраста и зарабатывается часто нелегким трудом. Поэтому, если иностранец не проявит должного уважения к партнеру, его шансы на успех снизятся. Надо четко представлять себе соотношение собственного статуса со

статусом партнера. Определению этого будут способствовать ваши визитные карточки, в которых корейских бизнесменов заинтересует не столько ваше имя, сколько организация в которой вы работаете, и ваше положение в ней. Говоря об именах, надо помнить, что у корейцев первый слог — это фамилия (наиболее распространенные: Ким, Ли, Пак, Цой, Хан, Нам, Чон, Сон), а два последующих — личное имя.

Корейские бизнесмены считаются весьма напористыми и агрессивными при ведении переговоров. Традиционное воспитание и мораль не всегда позволяют перейти к проблеме, подлежащей решению. Обычно переговоры, особенно первоначальные, имеют довольно длительную протокольную часть. Однако, в отличие от представителей японских компаний, корейцы не склонны долго обсуждать второстепенные моменты в стремлении обеспечить плавный переход к главному вопросу. Для корейских бизнесменов характерны ясность и четкость формулирования проблем и путей их решения.

Корейцы не привыкли открыто выражать несогласие с партнером, доказывать его неправоту (и того же ждут от собеседников). В общении с корейскими бизнесменами не следует употреблять выражения «надо подумать», «предложение нуждается в длительном изучении», «решить этот вопрос будет не так просто» и т.п., поскольку это воспринимается ими не как готовность к длительным усилиям по выяснению возможностей реализации идеи, а как констатация ее неприемлемости на данном этапе. Они не любят заглядывать далеко в будущее, их больше интересует, как правило, непосредственный результат их усилий.

К нормам деловой жизни следует отнести, например, извещения о перемещениях, рассылаемые постоянным партнерам, благодарственные письма, которые после визитов направляются всем, с кем были проведены встречи. На первой встрече принято обмениваться сувенирами, цель которых — оказание внимания данной фирмы к потенциальному партнеру, а также реклама.

Корейцы щепетильны в вопросах одежды: для мужчин это всегда строгий деловой костюм, чаще всего с белой рубашкой и неярким галстуком, для женщин в служебной обстановке исключаются брюки. Не принято курить в присутствии старших по возрасту и должности.

В целом протокол в отношениях с южнокорейскими бизнесменами соблюдается менее строго, чем с японскими [70].

Арабские страны. Для арабов одним из важнейших элементов на переговорах является установление доверия между партнерами. Если типичный американец старается предугадать развитие событий при решении любой проблемы, то арабы привыкли ориентироваться на прошлое, постоянно обращаясь к своим корням и традициям. Они

также предпочитают предварительную проработку деталей обсуждаемых на переговорах вопросов. Большое значение в арабском мире имеют исламские традиции.

В целом, поскольку арабский мир далеко не однороден, существуют значительные различия в стилях делового общения у представителей различных арабских государств. Остановимся немного подробнее лишь на одном из арабских стилей — египетском. Три главные черты выделяет американский исследователь, бывший участник переговоров в Кэмп-Дэвиде У. Квандт [71]. Во-первых, подчеркивает он, Египет является одним из древнейших очагов человеческой цивилизации, поэтому для египтян весьма характерно чувство национальной гордости, следование историческим традициям своей страны. Другая черта — это принятие необходимости сильного правления, и, наконец, третья — жесткие и довольно развитые административные правила поведения. Эти особенности египтян в значительной степени сказываются при ведении ими переговоров. Так, они весьма чувствительны к вопросам, связанным с национальной независимостью. Все, что каким-то образом может рассматриваться как вмешательство в их внутренние дела, будет отвергаться беспощадно. Важным оказывается и уровень, на котором ведутся переговоры. При этом египтяне чаще предпочитают «торг» иным типам взаимодействия с партнером. Большое значение они придают проявлениям дружбы, искренности, гостеприимства и хорошего настроения.

В мусульманском мире иностранец не может обращаться с вопросами или просьбами к женщине, это считается неприличным, все контакты, обсуждения ведутся с мужчинами. При встрече в арабских странах мужчины обнимаются, слегка прикасаются друг к другу щекой, похлопывают по спине и плечам, но такие знаки внимания возможны только между своими и не распространяются на чужестранцев.

Если европейское приветствие короткое и сухое, то арабское превращается в целую процедуру, оно сопровождается расспросами о здоровье, о делах. На протяжении беседы эти вопросы могут повторяться. Даже если вы спешите, то необходимо выслушать арабского собеседника и его многочисленные пожелания благополучия. Поводы для пожеланий и поздравлений могут быть самыми разнообразными: встреча, приезд, отъезд, покупка. Речь арабского собеседника сопровождается частыми обращениями к Аллаху, упованием на его помощь в завершении предстоящих дел. В арабской среде это обычная формула вежливости.

«Культурная дистанция» между беседующими арабами обычно короче, чем она принята у европейцев. Беседующие почти касаются друг друга, что свидетельствует о взаимном доверии.

При первом знакомстве ваш арабский собеседник выражает вам радушие и любезность. Это не притворство, а дань традиции: среди арабов господствует мнение, что только такое поведение достойно мусульманина. Последующая беседа может проходить менее гладко. Арабские собеседники всячески избегают определенности, четких ответов «да» или «нет». Взамен следуют туманные обороты типа «иншаала» («если Аллаху будет угодно»). Арабское понимание этикета запрещает собеседнику прибегать к прямолинейным ответам, быть категоричным; арабы во время беседы избегают также суетливости, поспешности. Арабские собеседники всегда стремятся «сохранить лицо» и свое, и собеседника. Считается необходимым оставить возможность для последующих контактов. Отказ от сделки сопровождается оговорками, похвалами в пользу обсуждаемого предложения. Арабские предприниматели выражают отказ в максимально смягченном, завуалированном виде.

Исламская мораль относит торговлю к престижному, почитаемому занятию. Средневековые мыслители рассматривали торговлю как род искусства, успех в торговых начинаниях считался признаком глубокого ума.

Торговая сделка у арабов — всегда маленький спектакль. Это область, где европейские и арабские понятия существенно расходятся. Приглашая совершить сделку, арабский купец становится сама любезность. Первая названная цена всегда многократно завышена. Назвав завышенную цену хозяин товара начинает всячески его расхваливать. Покупающий стремится сбить цену. Торгующиеся могут расходиться, вновь обсуждать достоинства товара пока не ударят по рукам. Процесс покупки часто сопровождается угощением прохладительными напитками, чаем, кофе. Если вам подали небольшую чашечку кофе (он очень крепкий, без сахара, с большим количеством кардамона), то, выпив, вы отдаете ее хозяину, и он тут же наливает в нее еще кофе. Так продолжается до тех пор, пока вы один не опустошите кофейник. Но если вы больше не хотите кофе, покачайте чашечкой из стороны в сторону или переверните ее вверх дном. Если перед кофе предлагают прохладительные напитки, это означает, что время, отведенное для встречи, подходит к концу.

Южно-Африканская Республика. Южная Африка долгое время была страной апартеида, имела ограничения в деловых контактах с другими государствами. Да и в самой ЮАР апартеид оказывал значительное влияние на деловой мир, разделив его на белый и черный со своими особенностями и нормами. Политические реалии в стране коренным образом изменились, но прошлое дает о себе знать. Южноафриканские специалисты в области ведения деловых переговоров

У. Пинар и Г. Спулстра описывают ряд особенностей, характерных для африканских бизнесменов ЮАР [53, с. 239]. Так, африканцы по-иному могут относиться ко времени. Существует даже термин «африканское время», под которым подразумевается замедленный темп деловых отношений, т.е. переговоры могут длиться довольно долго, а окончательное решение по заключению сделки откладываться.

Впрочем подобный темп характерен и для многих белых ЮАР. Может случиться так, что сначала они проявят огромный интерес и энтузиазм в отношении вашей фирмы или вашего коммерческого предложения, но затем дело долго не будет двигаться с места. Иногда дела могут идти очень хорошо, чему способствует высокий уровень развития в ЮАР телекоммуникации, банковского дела. Российские предприниматели, как правило, встречают доброе, теплое отношение. Их могут пригласить не только в ресторан, но и домой (многие южноафриканцы живут в домах с садом) на «браай» (напоминает шашлык). Бутылка русской водки и букет цветов будут очень хорошими подарками.

Ведя переговоры с черными бизнесменами ЮАР, следует обратить внимание на ряд особенностей, о которых упоминают У. Пинар и Г. Спулстра. Например, у африканских народов традиционно уважение к возрасту. За столом переговоров необходимо оказать особое почтение старшим по возрасту.

Существуют особенности и в невербальных компонентах общения. Например, у некоторых народов Южной Африки не принято смотреть прямо в глаза. В ряде африканских культур считается вежливым, если в дверях вперед проходит мужчина, а потом следует женщина или гость. Этот обычай предполагает, что мужчина первым должен встретить опасность. Африканцы чаще, чем европейцы, могут во время деловых встреч трогать лицо руками или прикрывать глаза, последнее вовсе не означает потери интереса к происходящему или усталость. Важным компонентом общения становится рукопожатие. Оно обычно означает отсутствие агрессивности намерений, расположенность к собеседнику, подчеркивание социального равенства. Однако в отличие от европейцев или американцев рукопожатие африканцев несколько мягче. Этим подчеркивается особое уважение к собеседнику.

Мы привели стили делового общения, характерные для некоторых стран. Интересно, что представители различных стран не только ведут переговоры и деловые встречи по-разному, но также и воспринимают друг друга различным образом. Так, немецкие социологи провели опрос среди 8 тыс. бизнесменов пяти стран: Германии, Великобритании, Франции, Италии, Испании. Был предложен вопрос: какие из 10 качеств (компетентность, эффективность, чувство юмора, на-

Таблица 5.1

Качество	Германия	Англия	Франция	Италия	Испания
Компетентность	+80	+20	+40	−10	−35
Эффективность	+90	−5	+30	−10	35
Чувство юмора	−40	+30	−5	+40	+25
Надежность	+75	+30	+20	−30	−28
Упорство в работе	+70	+4	+35	+12	−6
Предприимчивость	+45	+4	+35	+12	−6
Образованность	+60	+20	+45	+5	−15
Человечность	−27	−18	−5	+25	+17
Способность работать в команде	+25	+10	−5	+35	+17
Пунктуальность	+80	+30	+10	−20	−25

дежность, упорство в работе, предприимчивость, образованность, человечность, способность работать в команде, пунктуальность) и в какой степени присущи руководителям фирм разных стран. Максимальное количество баллов, которое возможно было получить составляло +90, минимальное — −40. Результаты опроса были опубликованы в журнале «Absatzwirtschaft», 1993, № 3 (табл. 5.1).

Оценки, полученные немецкими социологами, в значительной мере субъективны и отражают точку зрения участников опроса. Вместе с тем они дают, хотя и приблизительное, представление о различиях национальных характеров и их влиянии на деловые и профессиональные качества бизнесменов разных стран, что, безусловно, должно учитываться при проведении переговоров.

Глава 6 РАЗНООБРАЗИЕ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ

6.1. ГОСУДАРСТВО, НАЦИЯ

Государство — инструмент устойчивого развития нации, изобретенный человечеством для совершенствования общества, семьи и личности. Со второй половины 80-х годов XX в., после прихода к власти М.С. Горбачева, в общественном сознании нашей страны стали набирать силу процессы, направленные не на устранение излишней роли государства в жизни общества, а на ослабление и ликвидацию всех его функций, в том числе таких первостепенных, как защита территориальной целостности и суверенитета, обеспечение национальной безопасности что, и привело к развалу экономики. Считается, что для каждого государства, народа, нации 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 ворват, 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?

Расплывчаты очертания нации. Общность территории? Армяне и в России, и в Сирии — армяне. А вот в России, к радости юмористов, существует Еврейская автономная область, во главе которой стоит господин с редкой «иудейской» фамилией Волков, в Дагестане чуть ли не в каждом ущелье живет отдельная народность: аварцы, лаки, даргинцы, кумыки, лезгины — всего около 100 народностей. Культурные традиции? Они несомненны, но в знаменитых русских симфонических оркестрах до недавнего времени русские нередко играли лишь на барабане, духовых инструментах и 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 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. 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.

Этнический состав и стереотипы поведения. 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» [33].

Несмотря на генеалогическую «интернациональность» подавляющего большинства людей, искусство управления заключается в том, чтобы учитывать специфические особенности, правила и стереотипы поведения той нации, к которой причисляет себя данный человек, и относиться к этим особенностям с искренним уважением и пониманием.

Есть еще один, несколько неожиданный и весьма оригинальный подход к изучению особенностей западной и восточной мировоззренческих концепций, основанный на сравнительном анализе функций левого и правого полушарий головного мозга человека. Исследованиями современных нейрофизиологов и психологов установлена определенная специализация, асимметрия процессов, протекающих в полушариях мозга: для левого полушария характерна деятельность по теоретической подготовке решений, установлению вербальных, рациональных взаимосвязей, что свойственно западному техницизму; правое полушарие обеспечивает интуитивные, иррациональные, невербальные связи, что характерно для восточного мистицизма. Можно сказать, что, Россия, обеспечивающая многовековую связь между Востоком и Западом, выполняет функции тела, которое как бы поддерживает информационную, нервно-импульсную связь между земными «полушариями мозга».

Россия — неудобная страна для западного мира. В ее событиях, открытиях, войнах и людях нет средних значений. Российский народ нестандартный со странным поведением: дикий и проницательный одновременно; нерасчетливый и гениальный; циничный и эмоциональный. Мы медленно, тяжело и мучительно учимся на своих ошибках, проходя за десятилетия путь развития, на который другим странам понадобилось столетие. Специфические черты и менталитет людей в России часто сводят на нет эффективность готовых управленческих советов, стереотипов и моделей организационного поведения.

Об ответственной, определяющей роли России в будущей 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 мозо-

листым телом общепланетной цивилизации, возрожденная Россия откроет эру сотрудничества и процветания человечества» [72].

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 Земли 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 Америки рассматриваются как «генетический скандал».

На психологию европейских народов значительное влияние оказывают многовековые политические традиции. Например, во Франции жесткий контроль встречает активный протест со стороны персонала; голландская система управления традиционно опирается на принцип примирения, который реализуется через многочисленные структурные элементы, способствующие коллективной работе по выработке совместных решений. 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 2 тыс. 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 предпри-

нимают значительные усилия для преодоления стихийных сил 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 смотреть на европейскую интеграцию, несмотря на угрозу распространения бюрократии в масштабе континента, получившей название «еврократия».

Несмотря на различные политические традиции отдельных стран, сложно говорить об особенностях систем управления и национальной специфике организации бизнеса в отдельных государствах Европы или, к примеру, Латинской Америки, хотя эти особенности, несомненно, имеются. Однако они не принципиальны и не выходят за рамки характерной для данного континента организации менеджмента. Более плодотворным и полезным для российских предпринимателей будет сравнительный анализ американского, европейского и японского менеджмента, сопоставление двух различных экономических идеологий и методов организации общественного труда. Эти страны занимают лидирующее положение в экономической жизни мира, хотя их экономические идеологии диаметрально противоположны: американский индивидуализм, западноевропейское социальное партнерство и японский коллективизм.

6.2. ХАРАКТЕРИСТИКА АМЕРИКАНСКОЙ МОДЕЛИ МЕНЕДЖМЕНТА

Опыт формирования моделей менеджмента. За всю историю существования менеджмента многие зарубежные страны накопили большой объем сведений в области теории и практики управления промышленностью, сельским хозяйством, торговлей и т.п. К сожалению, наша отечественная наука управления развивалась самостоятельно и обособленно, часто игнорируя зарубежный опыт искусства управления. В течение многих десятилетий в нашей стране господствовала административно-командная система управления, направлявшая свои усилия в основном на критику зарубежного опыта управления. Еще недавно трудно было найти литературу, объективно освещающую опыт развитых стран в области менеджмента. Сейчас книжные полки и библиотеки располагают солидным набором переводных книг по вопросам управления, инвестирования, финансовым системам, банковскому делу. Чаще всего в них отражается американский опыт ведения бизнеса и намечаются опасные тенденции прямого переноса американской модели хозяйствования на российскую почву.

Для создания собственной модели менеджмента требуется, с одной стороны, изучить все ценное, что содержится в зарубежной теории и практике (но нельзя бездумно его переносить на отечественную почву), а с другой — использовать его лучшие достижения в своей деятельности.

Мировой опыт формирования моделей менеджмента (и прежде всего опыт Японии) свидетельствует о том, что *механический перенос моделей управления из одной социокультурной среды в другую практически невозможен*. При создании собственной модели менеджмента необходимо учитывать влияние таких факторов, как тип собственности, форма государственного устройства и зрелость сложившихся рыночных отношений.

Известный интерес представляет изучение американской модели менеджмента. Американский менеджмент позволил США занять лидирующее положение среди стран Западного мира и Японии. Кроме того, надо иметь в виду, что именно в США впервые сформировалась наука и практика менеджмента.

В 80-е годы XIX в. промышленная революция охватила всю Северную Америку. Начало развития теории индустриального менеджмента относится к 1836 г., когда президент мануфактурной компании «Йель энд Таун» Генри Р. Таун на ежегодном собрании Американского общества инженеров-механиков представил доклад на тему: «Инженер как экономист». В нем он впервые указал на то, что специальность менеджера по практической значимости равноценна инженерному труду, а менеджмент является самостоятельной наукой. Понимание важности влияния менеджмента на результаты деятельности фирмы возникло позднее, когда большое число разнообразных предприятий столкнулось с необходимостью решения похожих организационно-управленческих проблем в производственном процессе.

С именем американского инженера Ф.У. Тейлора связано становление и развитие школы научного управления. В 1886 г. Тейлор присутствовал на докладе Тауна, который произвел на него большое впечатление. Помимо специальных работ по металлургии Тейлором подготовлен ряд трудов по менеджменту, которые прославили его на весь мир.

Феномен Тейлора зародился в США. И на этот факт постоянно указывают историки менеджмента, отмечая, что «промышленная революция началась в Европе и лишь затем распространилась по Америке, тогда как «революция научного менеджмента» произошла в Америке и лишь впоследствии вышла за ее пределы» [73, с. 178].

Следует отметить, что до конца 50-х годов XX в. в США игнорировались достижения европейских исследователей, в частности теория А. Файоля. И только в 1949 г. его главный труд «Общее и промышленное управление» был переведен на английский язык. До этих пор научный менеджмент рассматривался как чисто американское изобретение.

Американский менеджмент впитал в себя основы классической школы, которую создал Файоль. Американцы Лютер Гьюлик и Линдал Урвик много сделали для популяризации основных положений классической школы. Гьюлик работал над совершенствованием функций управления, расширив их до семи. Впоследствии другие американские авторы внесли в систему принципов управления немало дополнений, уточнений и изменений. Классическая школа оказала значительное влияние на формирование всех других направлений в американской теории управления.

Переход от экстенсивных к интенсивным методам хозяйствования в 20—30-е годы XX в. потребовал поиска новых форм управления. Постепенно сложилось понимание того, что для выживания капиталистического производства необходимо изменить отношение к положению рабочего на предприятии, выработать новые методы мотивации и сотрудничества между рабочими и предпринимателями. Формирование новой концепции, получившей название «школы человеческих отношений», связано с именем американского социолога и психолога Э. Мэйо. Часто этот период развития американской теории управления называют эпохой «новых начинаний» гуманистической направленности. Наиболее яркими ее представителями являются ученые экономисты, социологи, психологи, такие как Мери Фоллетт, Фриц Ротлисбергер, Абрахам Х. Маслоу, Дуглас Макгрегор, Фредерик Герцберг и др.

Термин «менеджмент человеческих ресурсов» возник в 60-е годы прошлого века. Американский социолог Р.Е. Майлз в одной из своих работ противопоставил модель «человеческие отношения» модели «человеческие ресурсы». Эта модель рассматривается как стратегическая, способствующая решению основных целей организации. Модель «человеческие ресурсы» ориентирована на активную позицию личности в организации. Каждый человек должен отвечать за результаты своего труда, знать общие цели организации и своим трудом способствовать их достижению. В свою очередь, организация должна поощрять личную инициативу своих сотрудников с помощью материального стимулирования и продвижения по службе. Концепция «человеческих ресурсов» допускает участие подчиненных в управлении. Менеджмент «человеческих ресурсов» требует совершенствования кадровой политики в организации.

Стремясь выразить свое повышенное внимание к человеческим ресурсам, большинство американских фирм в 60—70-е годы XX в. переименовали кадровые подразделения в службы человеческих ресурсов, роль которых в последние два десятилетия заметно выросла.

Современная модель менеджмента. Современный американский менеджмент базируется на трех исторических предпосылках:

наличии рынка;

индустриальном способе организации производства;

корпорации как основной форме предпринимательства.

Американский экономист Роберт Хейлбронер указал на три основных исторически сложившихся подхода к распределению ресурсов общества: традиции, приказы и рынок. Традиционный подход имеет в виду распределение экономических ресурсов общества посредством сложившихся традиций от одного поколения к другому. Командный подход подразумевает распределение ресурсов через приказы. Рыночный подход предусматривает распределение ресурсов с помощью рынка, без какого-либо вмешательства общества. Этот подход является наиболее эффективным. Он основан на взаимоотношениях продавца и покупателя, которые самостоятельно устанавливают цены, требования к качеству товара и пр. Рыночные отношения часто вынуждают принимать управленческие решения в условиях неопределенности и риска, что повышает ответственность менеджеров за их разработку.

Современная американская модель менеджмента ориентирована на такую организационно-правовую форму частного предпринимательства, как корпорация (акционерное общество), возникшую еще в начале XIX в.

Большое влияние на формирование теории корпорации оказала книга А. Берли и М. Минза «Современная корпорация и частная собственность», опубликованная в 1932 г. Корпорации получили статус юридического лица, а их акционеры приобрели право на часть прибыли, распределяющейся пропорционально количеству принадлежащих им акций. Корпорации пришли на смену небольшим предприятиям, в которых вся собственность принадлежала владельцам капитала, и они полностью контролировали деятельность рабочих.

По мнению теоретиков менеджмента, создание корпораций повлекло за собой отделение собственности от контроля над распоряжением ею, т.е. от власти. Американский профессор отмечал возникновение «новой управленческой элиты, чья мощь основывается уже не на собственности, а, скорее, на контроле за процессом в целом». Реальная власть по управлению корпорацией перешла к ее правлению и менеджерам (специалистам в области организации и управления производством). В модели американского менеджмента и в настоящее время корпорация является основной структурной единицей.

Система стратегического управления. Американские корпорации широко используют в своей деятельности стратегическое управление. Это понятие было введено в обиход на стыке 60—70-х годов, а в 80-е годы было принято на вооружение практически всеми американскими корпорациями.

Слово «стратегия» произошло от греческого strategos «искусство генерала». В общем виде стратегия — это способ использования средств и ресурсов, направленных на достижение поставленных целей. Стратегию можно определить как генеральную программу действий, выявляющую приоритеты проблем и ресурсов для достижения главной цели корпорации.

В стратегии формулируются главные цели и основные пути их достижения таким образом, что корпорация получает единое направление действий. Появление новых целей, как правило, связано с поиском и выработкой новых стратегий.

Содержание стратегического управления заключается, во-первых, в разработке долгосрочной стратегии, необходимой для победы в конкурентной борьбе, и, во-вторых, в осуществлении управления в реальном масштабе времени. Разработанная стратегия корпорации впоследствии превращается в текущие производственно-хозяйственные планы, подлежащие реализации.

Концепция стратегического управления основана на системном и ситуационных подходах к управлению. Предприятие рассматривается как «открытая» система. Основой стратегического управления является системный и ситуационный анализ внешней (макроокружение и конкуренты) и внутренней (научные исследования и разработки, кадры и их потенциал, финансы, организационная культура и пр.) среды.

Стратегическое управление предусматривает создание организационной стратегической структуры, в состав которой входят отдел стратегического развития на высшем уровне управления и стратегические хозяйственные центры (СХЦ). Каждый СХЦ объединяет несколько производственных подразделений фирмы, выпускающих однотипную продукцию, требующую идентичных ресурсов и технологий и имеющих общих конкурентов. Число СХЦ в фирме, как правило, значительно меньше числа производственных подразделений. При создании СХЦ большое значение имеет правильный выбор области деятельности. СХЦ отвечают за своевременную разработку конкурентоспособной продукции и ее сбыт, формирование производственной программы выпуска продукции по номенклатуре.

Важнейшей составной частью плановой работы корпорации является стратегическое планирование, возникшее в условиях насыщения рынка и замедления роста ряда корпораций. Стратегическое планирование сдерживает стремление руководителей к получению макси-

мальной текущей прибыли в ущерб решению долгосрочных задач, а также ориентирует их на предвидение будущих изменений внешней среды. Стратегическое планирование позволяет руководству корпорации установить обоснованные приоритеты распределения, как правило, ограниченных ресурсов. Стратегическое планирование создает базу для принятия эффективных управленческих решений.

В 60-е годы XX в. все настойчивее стали звучать требования работников корпораций улучшить их социально-экономическое положение. Параллельно с этим многие теоретики менеджмента пришли к убеждению, что ряд организаций не достигает своих целей по причине игнорирования противоречий в быстро меняющейся социальной среде. Следствием сложившегося положения было появление доктрины «производственной демократии» («демократии на рабочих местах»), связанной с вовлечением в управление как непрофессионалов самого предприятия, так и потребителей товаров и услуг, посредников и т.п., которые являются внешней по отношению к предприятию средой.

Некоторые американские авторы называют привлечение непрофессионалов к управлению «третьей революцией» в управлении. Первая революция, по их мнению, связана с отделением управления от производства и с выделением его в особый вид управленческой деятельности. Вторая характеризуется появлением менеджеров, т.е. людей особой профессии. «Производственная демократия» (или партисипативное управление) стала рассматриваться как форма соучастия всех работников организации в принятии решений, затрагивающих их интересы.

Авторами идеи «производственной демократии» принято считать социологов Дж. Коула и А. Горца, которые предлагали управление корпорациями осуществлять посредством производственных советов, контролируемых рабочими. Благодаря участию в работе этих советов рабочие постепенно научились бы контролировать весь процесс производства сначала в рамках одной корпорации, а затем и в целом по промышленности.

Партисипативное управление можно рассматривать как один из общих подходов к управлению человеком в организации. Целью партисипативного управления является совершенствование использования всего человеческого потенциала организации.

Партисипативное управление предполагает расширение привлечения работников к управлению по следующим направлениям:

- предоставление работникам права самостоятельного принятия решений;
- привлечение работников к процессу принятия решений (сбор необходимой информации для принятия решения, определение приемов и способов выполнения принятого решения, организация работ и т.п.);

- предоставление работникам права контроля за качеством и количеством выполненной ими работы;
- участие работников в совершенствовании деятельности как в целом всей организации, так и отдельных ее подразделений;
- предоставление работникам права создавать рабочие группы по интересам, привязанностям и т.п. с целью более эффективного выполнения решений.

В настоящее время в США самыми распространенными являются четыре основные формы привлечения рабочих к управлению:

1) участие рабочих в управлении трудом и качеством продукции на уровне цеха;

2) создание рабочих советов (совместных комитетов) рабочих и управляющих;

3) разработка систем участия в прибыли;

4) привлечение представителей рабочих в советы директоров корпораций.

В 60-е годы в США получили широкое распространение бригадные методы организации труда и кружки контроля качества, идея создания которых принадлежит американским специалистам по прикладной статистике У. Демингу и Дж. Джурану. Однако впервые кружки контроля качества стали широко применяться в Японии. И только во второй половине 70-х годов они получили распространение в американских корпорациях.

Участие рабочих в высших органах управления корпорацией — советах директоров на практике встречается крайне редко.

Для снижения сопротивления рабочих организационным изменениям, происходящим в корпорациях, создаются программы повышения «качества трудовой жизни», с помощью которых работники корпорации привлекаются к обсуждению стратегии ее развития, вопросов рационализации производства, решению разнообразных внешних и внутренних проблем.

Реальные проблемы менеджмента. Американские ученые продолжают ставить и разрабатывать реальные проблемы менеджмента. Так, Э. Петерсон и Э. Плоумен, авторы известной книги «Организация бизнеса и менеджмент», выделяют шесть основных видов менеджмента:

1) правительство (его деятельность соответствует общему понятию менеджмента, хотя слово «менеджмент» не применяется к деятельности правительства);

2) государственный менеджмент;

3) военный менеджмент (особый вид государственного менеджмента);

4) ассоциационный (клубный) менеджмент;

5) бизнес-менеджмент (особый вид менеджмента, отличающийся от правительственного и государственного);

6) менеджмент в государственной собственности (специальный вид бизнес-менеджмента).

Развивая теорию управления, Петерсон и Плоумен дают определение понятия менеджмент «как психологический процесс осуществления руководства подчиненными, посредством которого удовлетворяются главные человеческие стремления». Видный представитель американского менеджмента Питер Ф. Друкер[1] выступает против расширительного толкования понятия менеджмент, считая, что его следует относить только к предприятию, выпускающему продукцию или оказывающему различные виды услуг. Друкер сформулировал основные принципы современного менеджмента:

1. Содержание менеджмента в разных странах в целом аналогично, но методы его различны. Национальный менеджмент должен учитывать собственные традиции, культуру, историю.

2. В центре внимания менеджмента находится человек, который должен направлять свои усилия на повышение эффективности своей деятельности с целью достижения эффективности работы всего предприятия.

3. Задачей менеджмента является направление действий всех работников на выполнение общих целей предприятия.

4. Задачей менеджмента является постоянное развитие способностей, потребностей всех работников предприятия и обеспечение возможностей их удовлетворения.

5. Каждый работник должен нести ответственность за порученную ему работу. Связь между работниками осуществляется посредством коммуникации.

6. В конечном счете деятельность предприятия оценивается разнообразными способами и средствами.

7. Результаты деятельности предприятия оцениваются не внутри, а вне его [74, с. 75].

Друкер сформулировал ряд общих обязательных для любого менеджера функций:

- определение целей предприятия и путей их достижения;
- организация работы персонала предприятия (определение объема работ и распределение его между работниками, создание организационной структуры и т.п.);

[1] **Друкер П.Ф.** — профессор менеджмента в Высшей школе бизнеса при Нью-йоркском университете и советник по вопросам деловой политики и управления.

- создание системы мотивации и координация деятельности работников;
- анализ деятельности организации и контроль за работой персонала;
- обеспечение роста людей в организации.

Менеджер не может быть «универсальным гением». Американская практика подбора руководящих работников делает главный акцент на хорошие организаторские способности, а не на знания специалиста.

Американский менеджмент внес значительный вклад в разработку менеджмента как учебной дисциплины. Впервые научный курс управления был разработан в 1881 г. американским ученым Джозефом Вартоном. Через 100 лет Г. Кунц и С. О'Доннел опубликовали свой труд «Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций», который был переведен с английского и вышел в свет в нашей стране в 1981 г.

Российскому читателю знаком американский учебник Д. О'Шонесси, в котором были описаны самые заметные достижения в области управления [75].

Современные идеи американского менеджмента изложены в учебнике «Основы менеджмента» [14], в котором его авторы М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури осветили основные достижения различных школ управления и их вклад в становление науки о менеджменте.

6.3. ОСОБЕННОСТИ ЯПОНСКОЙ МОДЕЛИ МЕНЕДЖМЕНТА

Своеобразие японского общества. За последние два десятилетия Япония заняла лидирующее положение на мировом рынке. На ее долю приходится 44,5 % общей стоимости акций предприятий всех стран мира. И это при том, что население Японии составляет всего 2 % населения земного шара.

Буквально все стороны жизни японского общества своеобразны и неповторимы: философские взгляды, религия, длительная изолированность от всего мира, высокая эстетическая культура, симбиоз средневекового рыцарства с современной деловитостью, удивительное трудолюбие и хорошо организованный отдых, верность семейным традициям, глубокое чувство патриотизма и любовь к родине. Японцам есть чем гордиться: занимая всего 0,2 % земной территории с населением, составляющим только 2 % всего населения планеты, имея весьма ограниченные природные и энергетические ресурсы, страна производит около 1/6 части мирового национального продукта и вышла на первые места в мире во многих отраслях промышленного производства. Эти успехи достигнуты в результате движения к прогрессу по собственному, оригинальному пути. Национальное свое-

образие нашло отражение и в организации управления производством, в тонком искусстве воздействия на коллектив и личность.

Японская философия и культура управления во многом опираются на традиционное национальное мировоззрение, сложившееся много веков назад, и на достижения американского менеджмента. Прихотливое, но гармоничное переплетение трех культур: китайской, ориентированной на групповую связь людей, индийской, обращенной к духовному абсолюту, и американской, основанной на свободной роли личности, лежит в основе организационных устоев японского общества. В японцах не угасает глубокое уважение к «самурайскому духу», обязывающему добиваться победы упорством.

Одной из главных причин стремительного успеха Японии является применяемая ею модель менеджмента, ориентированная на человеческий фактор. За весь период исторического развития в Японии сложились определенные принципы труда и поведения, соответствующие специфическим чертам национального характера.

Основным богатством страны японцы считают свои человеческие ресурсы. Японская система хозяйствования опирается на исторически сложившиеся традиции групповой сплоченности и прирожденную устремленность японцев к созданию высококачественной продукции.

Традиция групповой сплоченности связана с занятием японцев рисосеянием, требующим огромных затрат труда, в том числе для обильного полива посевов, что было не под силу одной семье. Для создания искусственных водоемов людям приходилось объединяться в группы, артели.

Отличительными чертами японского характера являются экономность, бережливость. Лозунги об экономии можно встретить на каждом японском предприятии. Требования экономии и бережливости непосредственно связаны с выпуском высококачественной продукции.

Сущность японского менеджмента. Сущностью японского менеджмента является управление людьми. При этом японцы рассматривают не одного человека (личность), как американцы, а группу людей. Кроме того, в Японии сложилась традиция подчинения старшему по возрасту, позиция которого одобряется группой.

Известно, что поведение человека определяется его потребностями. Японцы выше других ставят социальные потребности (принадлежность к социальной группе, место работника в группе, внимание и уважение окружающих). Поэтому и вознаграждение за труд (стимулы) они воспринимают через призму социальных потребностей, хотя в последнее время японский менеджмент впитал в себя отдельные мотивационные концепции американского менеджмента, ориентированного на психологию индивида. Это нашло свое выражение в том, что

стала признаваться необходимость личного потребления. Японцы стали в большом количестве приобретать товары личного потребления.

Японцы преклоняются перед трудом. Их часто называют «трудоголиками». В иерархии ценностей японского народа труд стоит на первом месте. Японцы испытывают удовлетворение от хорошо выполненной работы. Поэтому они согласны терпеть жесткую дисциплину, высокий ритм работы, большую напряженность труда и сверхурочную работу. Отход от устоявшихся привычек вызывает у них недовольство. На японских предприятиях работники трудятся группами, сообща и поддерживают друг друга.

Японская модель менеджмента ориентирована на «социального человека», концепция которого была выдвинута возникшей в США «школой человеческих отношений», пришедшей на смену тейлоризму, который во главу угла ставил материальные запросы и стимулы «экономического человека».

«Социальный человек» имеет специфическую систему стимулов и мотивов. К стимулам относятся заработная плата, условия труда, стиль руководства, межличностные отношения работников. Мотивами к труду являются трудовые успехи работника, признание его заслуг, служебный рост, профессиональное совершенство, степень делегируемой ответственности, творческий подход. Однако отношение японцев к понятию «социальный человек» является более гибким по сравнению с американцами.

Японцы учитывают сложившуюся ситуацию и приспосабливаются к ней. В отличие от работников других стран они не стремятся к безусловному выполнению правил, инструкций и обещаний. С их точки зрения поведение менеджера и принятие им решений всецело зависит от ситуации. Главное в управленческом процессе — это изучение нюансов обстановки, которые позволяют менеджеру принять правильное решение. Отношения с партнерами японцы строят на основе доверия.

До развития в Японии капиталистического способа производства ей было присуще уравнительное вознаграждение за труд, возникшее в сельской общине и оставившее глубокий след в японском национальном характере. Становление машинного производства потребовало разработки системы мотивации труда с учетом сложившегося стремления работников к уравниловке и личного вклада каждого из них. Выход был найден в разработке системы оплаты труда работников по выслуге лет. При принятии работника в организацию ему устанавливается одинаковый с другими размер оплаты труда, который впоследствии увеличивается в зависимости от стажа работы на данном предприятии.

Сильнейшим средством мотивации в Японии является «корпоративный дух» фирмы, под которым понимаются верность фирме и преданность ее идеалам. В основе «корпоративного духа» фирмы лежит психология группы, ставящей ее интересы выше личных интересов отдельных работников.

Каждая японская фирма состоит из множества групп. Во всех группах есть старшие и младшие, ведущие и ведомые. Старшие и младшие различаются по возрасту, стажу работы и опыту. Младшие безоговорочно воспринимают авторитет старших, оказывают им знаки внимания и уважения. Они подчиняются старшим. Группы ориентированы на цели и задачи фирмы. Работая на цели фирмы, японец понимает, что он работает на группу и на себя. Каждый работник ощущает себя частью фирмы. Знакомясь с кем-либо, японец представляется: «Я из компании «Сони», «Хонда»...» Этим японцы отличаются от американцев, которые такую форму представления используют только при разговорах по телефону, а во всех остальных случаях они прежде всего называют свое имя.

Структура отношений в организациях. Японцы, высоко ценящие групповые отношения, особенно внимательно отслеживают свое положение в группе. Они чутко реагируют на изменение места каждого человека в группе и стараются не переступать очерченные для каждого из них границы.

Для крупных японских фирм характерна так называемая система «пожизненного найма», которая охватывает до 30 % общего числа наемных работников. Сущность этой системы сводится к следующему: каждый год в начале апреля (после окончания учебного года) фирмы заполняют имеющиеся вакансии выпускниками школ и университетов, которые после адаптации и обучения приступают к непосредственному выполнению своих обязанностей. Фирмы гарантируют своим работникам занятость не только до их выхода на пенсию в 55 лет (а в некоторых фирмах в 60 лет), но и в случае спада производства и возникновения других непредвиденных обстоятельств.

Японские работники стремятся попасть на фирмы, практикующие у себя систему пожизненного найма. Человек, уволенный с такой фирмы, воспринимает свое положение как катастрофическое, унижающее его в социальном плане. Сам факт увольнения он всячески скрывает от семьи и родственников, которые в силу сложившихся традиций смотрят на него как на изгоя, у которого недостаточно знаний, профессионализма, способностей и старания.

Система пожизненного найма очень выгодна как предпринимателям, так и работникам. Предприниматели приобретают верных и преданных работников, готовых трудиться на благо фирмы с наибольшей

отдачей. Работники, нанятые фирмой, испытывают чувство глубокого удовлетворения от того, что получили признание их способностей, образования и уровня подготовки. У работника появляются чувства стабильного положения в жизни, уверенности в завтрашнем дне. К нанявшей их фирме работники проникаются чувствами благодарности, преданности и привязанности. На протяжении всего времени работы на фирме работники чувствуют себя ее должниками. В связи с этим японскую систему пожизненного найма следует рассматривать как мощное средство мотивационного воздействия.

В последнее время Япония испытывает демографические трудности, непосредственно затронувшие систему пожизненного найма. Это связано со старением населения, увеличением численности людей в возрасте свыше 65 лет. Кроме того, в Японии значительно выросла средняя продолжительность жизни. Так, если в 1950 г. для японцев-мужчин она составляла 50 лет, то в 1983 г. — уже 74 года.

Сложившееся положение заставляет руководителей фирм осуществлять мероприятия, направленные на модернизацию системы пожизненного найма. Среди этих мер — увольнение или предложение работникам, еще не достигшим пенсионного возраста, уйти на пенсию. Полученных выходных пособий надолго не хватает, и уволенные работники вынуждены устраиваться на работу в прежнюю фирму (повторный наем), но на худших условиях.

Система пожизненного найма тесно переплетается с системой оплаты за труд «по выслуге лет». Сущность этой системы состоит в том, что размер заработной платы непосредственно зависит от непрерывного стажа работы. Данная система оплаты труда вытекает из характерного для японского общества уважения к старшим: «Старшего надо уважать».

На размер заработной платы в Японии влияет большое число разнообразных факторов. Можно сказать, что в общем случае в состав заработной платы входят три основные составляющие: базовый оклад, надбавки и бонусы (премии, выплачиваемые два раза в год — в июне и декабре).

Базовый оклад обеспечивает прожиточный минимум работников. Если это условие нарушается, то подтягивание заработной платы до прожиточного минимума производится с помощью надбавок за групповое мастерство, на семью — на неработающих жену и детей, за руководство людьми, за сверхурочную работу (выплачивается только рядовым работникам и специалистам, руководители такой надбавки не получают). Под оптимальной заработной платой японцы понимают такой ее размер, который дает возможность японской семье ежемесячно отложить в банк не менее 20 % своих доходов.

Действующая в Японии система оплаты труда подчиняется требованиям принципа уравниловки и имеет весьма незначительную дифференциацию. Например, различие в зарплате президента крупной компании и вновь принятого рабочего находится в соотношении 10:1. Если сопоставлять зарплату руководителей среднего звена и рабочего, то это соотношение будет еще ниже.

Система оплаты за труд «по выслуге лет» оказывает значительное влияние на систему «продвижения по старшинству» («систему синьоризма»). При выдвижении работников на руководящую должность предпочтение отдается тем, кто старше по возрасту и имеет длительный стаж работы. В последнее время все большее значение приобретает образование. Но в ранге важности факторов при определении кандидата на выдвижение оно занимает третье место после возраста и стажа. Система «синьоризма» отвечает требованиям принципа уравниловки: «каждый в свое время займет соответствующее положение».

Работая в фирме, младшие постепенно поднимаются по служебной лестнице. В первый год работы они попадают под опеку и влияние старших, которые тщательно отслеживают каждый их шаг. Однако на следующий год, когда в апреле в фирму приходят новые работники, вчерашние новички становятся их опекунами. Так начинается движение вверх новичков.

Для многих японских фирм характерна ротация персонала, которая заключается в том, что примерно через каждые 3—5 лет производится переучивание персонала новым специальностям. Ротация способствует расширению кругозора работников, ознакомлению их со смежными специальностями. Часто таким образом готовятся работники для занятия более высоких руководящих должностей.

Управление качеством. Центральное место в оперативном управлении японского менеджмента занимает управление качеством.

Идея о необходимости создания движения, направленного на повышение качества продукции, принадлежит американцу Демингу. Однако эта идея получила свое развитие не в Америке, а в Японии. Движение за качество возникло в Японии в 50-х годах прошлого столетия. Сначала оно выражалось в борьбе за бездефектность выпускаемой продукции, а затем вылилось в мощную систему управления качеством.

На качество производимого изделия оказывает влияние большое количество разнообразных факторов. Степень влияния каждого из них можно учесть только с помощью статистических методов. Эти же методы позволяют выявить причины брака. Они дают возможность регулировать технологический процесс таким образом, что появление дефектов сводится к минимуму. Японцы пропагандируют не-

обходимость знания семи статистических методов. К ним относятся: диаграммы Парето, схемы Исикава, контрольные карты, чистограммы, диаграммы рассеяния, графы, проверочные листы.

В основу японской системы управления качеством продукции заложена концепция «тотального» контроля за качеством в рамках фирмы, которая приобрела статус религии. Контроль за качеством охватывает все стадии производства. В систему контроля вовлечены все работники фирмы, включая секретаря и машинистку. Ответственность за качество несут все участники производства, поэтому не ищут конкретных виновников брака и дефектов. В Японии службы, занимающиеся контролем качества продукции, выполняют только консультативные функции. Каждый работник может остановить конвейер, если пошел брак.

Во всех сферах японской экономики в настоящее время действуют группы (кружки) качества, в которые помимо рабочих включаются мастера и инженеры. Группы качества решают все проблемы, начиная от технологических и заканчивая социально-психологическими.

Японская система управления качеством не дает сбоев. Это является результатом ее продуманности и простоты. Ставка на выпуск высококачественной продукции объясняется национальными чертами и традициями японцев и тем, что Япония практически не имеет сырьевых ресурсов. Она полностью импортирует необходимые ей алюминий, нефть, железную руду, большое количество леса и лесоматериалов.

В начале 70-х годов вице-президент автомобильной компании «Тойота» Т. Оно предложил систему организации труда «Канбан», которую американцы стали называть «как раз вовремя», что не совсем правильно, так как фактор времени не является главной составляющей этой системы. Основное содержание японской системы «Канбан» заключается, во-первых, в рациональной организации производства и, во-вторых, в эффективном управлении персоналом.

Система «Канбан» получила свое название от металлического знака треугольной формы (слово канбан в переводе означает табличка, знак), который сопровождает детали в процессе производства и перемещения. На этом знаке размещается вся диспетчерская информация: номер детали, место ее изготовления, количество деталей в партии и место подачи детали на сборку. Суть системы заключается в том, что на всех фазах производственного процесса отказались от изготовления продукции крупными партиями и создали непрерывно-поточное производство.

Система «Канбан» следит за производством продукции на участках по часам и даже минутам и отправляет готовые детали на последующие операции только в тот момент, когда появится в них потреб-

ность, а не тогда, когда они будут изготовлены. Это требование относится как к самому производственному процессу, так и к деталям (узлам), хранящимся на складах, а также к деталям (узлам), поступающим от поставщиков в процессе производственной кооперации. Поставщики вынуждены подстраиваться под ритм работы предприятия—потребителя их продукции и вводить у себя аналогичную систему. Система «Канбан», распространяясь, охватывает целые отрасли.

Эта система оказывает непосредственное влияние на размер складских запасов, сокращая их до оптимальных размеров. Так, количество деталей на складах фирмы «Тойота» рассчитано на один час, а поставщики подают детали (узлы) три-четыре раза в день в нужное время и высокого качества.

США и некоторые страны Западной Европы применяли у себя систему «Канбан» для повышения эффективности производства. Однако в полном объеме эта система не была внедрена нигде. Это объясняется прежде всего тем, что система, созданная в Японии, ориентирована на национальные ценности, чисто японские средства трудовой мотивации и национальные социально-психологические установки.

В табл. 6.1 приведены японская и американская модели менеджмента, сравнение которых позволяет выделить достоинства и недостатки каждой из них.

Вызов, брошенный Японией в конце 70-х — начале 80-х годов всему западному миру, свидетельствует о ряде преимуществ японской модели менеджмента по сравнению с американской. Сопоставление этих двух моделей представляет значительный интерес для нас, так как для формирования отечественной модели менеджмента необходимо изучить опыт других стран. В основу сопоставления следует положить различия в экономических и социально-культурных условиях развития Америки и Японии, о которых говорилось выше.

В последнее время американцы предпринимают много усилий, чтобы выяснить сущность японских методов управления и перенести положительный опыт Японии на свои предприятия. В 50—60-е годы положение было прямо противоположным: японские фирмы перенимали американские принципы организации производства, технологию производства, подходы к формированию организационных структур и др. Как уже отмечалось выше, «кружки качества» и система поставок «точно вовремя» зародились в США, но не получили там широкого распространения. Однако они принесли хорошие результаты на японских фирмах. В то же время другое американское нововведение — модель «человеческие ресурсы» — не нашло применения в Японии.

Таблица 6.1

Японская модель	Американская модель
1. Философия фирмы	
Со сменой руководства философия фирмы не изменяется. Кадры остаются, так как действует система «пожизненного найма	Замена руководства фирмы сопровождается сменой управленческих работников и рабочих
2. Цели фирмы	
Обеспечение роста прибыли и благосостояния всех работников фирмы	Рост прибыли фирмы и дивидендов индивидуальных вкладчиков
3. Организационная структура управления	
Фирма состоит из автономных в коммерческом плане отделений. Высока роль функциональных служб в штаб-квартирах. Использование проектных структур управления	Корпорация состоит из автономных отделений. Использование матричных структур управления
4. Наем и кадровая политика	
Широко используется труд выпускников вузов и школ. Переподготовка и обучение внутри фирмы без отрыва от производства. Продвижение по службе с учетом выслуги лет. Оплата труда в зависимости от возраста и стажа работы в фирме (так называемая уравнительная зарплата)	Наем работников на рынке труда через сеть университетов, школ бизнеса и др. Нацеленность на индивидуальную, личную карьеру. При найме работника проверяется его соответствие вакантной должности с помощью таких методов, как конкурс, оценка знаний, навыков в специальных «центрах оценки», сдача экзаменов на должность. Индивидуальная оценка и аттестация работников. Оплата труда в зависимости от индивидуальных результатов и заслуг работника
5. Организация производства и труда	
Основное внимание уделяется цеху — низовому звену производства. Используется система «точно вовремя» («Канбан») без создания запасов и межоперационных заделов. Работа групп (кружков) качества и осуществление жесткого контроля качества на всех стадиях производственного процесса всеми работниками фирмы. Обязанности между работниками строго не распределены. Работники выполняют различные виды работ в зависимости от ситуации; девиз — «действуй по обстановке»	Основное внимание уделяется не производству, а адаптации к внешней среде. Работники выполняют работы на основе четкого исполнения должностных инструкций. Ставки заработной платы строго определены в зависимости от должности, выполняемой работы и квалификации. Зарплата устанавливается в соответствии со спросом и предложениями на рынке труда

Окончание табл. 6.1

Японская модель	Американская модель
6. Стимулирование работников	
При благоприятном финансовом положении премии выплачиваются два раза в год (каждый раз по два-три месячных оклада). Выплаты и льготы из социальных фондов: частичная или полная оплата жилья, расходы на медицинское страхование и обслуживание, отчисления в пенсионные фонды, доставка на работу транспортом фирмы, организация коллективного отдыха и др.	Стимулирование работников значительно ниже, чем в Японии, хотя доход президента крупной корпорации в среднем в три раза выше, чем президента японской фирмы
7. Внутрифирменное планирование	
Внутрифирменные отделения имеют планы на 3 года, включающие в себя инвестиционную политику и мероприятия по внедрению новой техники, а также перспективные планы на 10—15 лет. Планы разрабатываются по принципу скользящего планирования отделениями фирмы. В плане отделения показываются объем производства, количество продукции в натуральном выражении, прибыль, штатное расписание, перечень поставщиков	Процесс планирования децентрализован. Отделениям планируются основные финансовые показатели, затраты на производство, сбыт, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР), которые могут корректироваться в течение года. По каждому новому виду продукции используются СХЦ
8. Финансовая политика	
Часть прибыли отделения (до 40 %) используется им самостоятельно. Прибыль направляется на рационализацию производства, на сокращение материальных затрат и внедрение новых ресурсосберегающих технологий, на модернизацию оборудования. Широкое привлечение заемных средств	Администрация фирмы перераспределяет прибыль между отделениями. Расширение производства происходит за счет покупки (поглощения, слияния) других корпораций. Самофинансирование корпораций

В последнее время американские корпорации начали внедрять у себя нововведения, приведшие японские фирмы к значительному успеху. Так, американская компания «Дженерал моторс» внедрила систему «точно вовремя», а компания «Дженерал электрик» — «кружки качества». Однако не все методы управления, используемые в Японии, приживаются на американской земле. Это относится к системе долгосрочного или пожизненного найма работников, образованию за счет отчислений от прибылей фирмы фондов для удовлетворения нужд работников и др.

Сопоставление японской и американской моделей менеджмента показывает, что нельзя переносить модель менеджмента одной стра-

ны в экономику другой без учета ее специфических условий, прежде всего психологических и социально-культурных факторов.

Менеджмент фирмы «Мацусита дэнки». Для того чтобы ясно представить себе японский стиль управления персоналом, необходим конкретный пример, позволяющий, что называется, «почувствовать» этот стиль. Пожалуй, лучше всего подходит для данной цели фирма «Мацусита дэнки», система управления в которой является в некотором роде эталоном.

Электротехническая фирма «Мацусита дэнки» входит в число 50 крупнейших промышленных компаний мира. Ее продукция реализуется сегодня практически во всех уголках земного шара. Даже простое упоминание о «Мацусита дэнки» будит в японских бизнесменах чувство благоговейной зависти, неудержимую тягу ко всему тому, что обычно называют «методами управления Мацуситы».

Основателем фирмы является Коноскэ Мацусита. Его трудовая деятельность началась в небольшой велосипедной мастерской, где он работал учеником мастера за мизерную плату. Кто знает, как бы сложилась жизнь этого человека, если бы он не прослышал про Томаса Эдисона, который, как известно, занимался изобретательством и одновременно организовал мастерские по изготовлению разработанных им устройств. Мацусита проникся неподдельной любовью к изобретательству и решил открыть собственное дело по примеру Эдисона. Вскоре на рынке появилось его первое изделие — усовершенствованная электрическая розетка, которая ввинчивалась в электропатрон. Это произошло в 1918 г., а через 10 лет электротехническая компания «Мацусита дэнки» стала задавать тон в новой отрасли японской промышленности. Сам К. Мацусита дожил до глубокой старости. Даже когда ему было далеко за 80, он осуществлял непосредственное руководство компанией.

Управленческие принципы К. Мацуситы. В ходе своей предпринимательской деятельности Мацусита выдвинул ряд управленческих принципов, обеспечивавших ему высокие прибыли. Главным среди них был принцип умелого управления персоналом.

Человек с его слабостями и возможностями был помещен в самый центр управленческой концепции. Пожалуй, как никто другой в Японии, Мацусита осознал необходимость глубокого всестороннего изучения тонкостей обращения с человеком как с ключевым элементом экономического механизма, но элементом хрупким, относительно ненадежным, требующим безупречно отлаженного управленческого контроля.

Еще в 30-х годах прошедшего столетия, когда в фирме насчитывалось примерно 1600 работников, Мацусита привлек внимание япон-

ских предпринимателей к человеческому фактору. Благодаря его идеям в японской системе управления сложилась строго иерархичная триада приоритетов: человек, финансы, технология. Поверхностный наблюдатель, впервые посещающий японскую фирму, обращает внимание прежде всего на технологию. Он усматривает в ней первопричину успехов. Однако это обманчивое впечатление, хотя, разумеется, в нынешних условиях невозможно обойтись без первоклассной техники и технологии. Технология занимает подчиненное положение, а на первом месте — персонал. Так всегда оценивал его роль Мацусита, так его оценивают сейчас все японские предприниматели.

Еще на заре своей деятельности Мацусита серьезно занимался проблемой соотношения централизации и децентрализации управления, принимал конкретные меры в поисках оптимума. В принципе он считал эту проблему неразрешимой и особенно энергично выступал против чрезмерного уклона в ту или другую сторону. В концепции Мацуситы централизация и децентрализация присутствуют в фирменном управлении на паритетных началах, выдвигаясь на первые роли в зависимости от ситуации. Так, на этапе послевоенного восстановления японской экономики (1945—1954 гг.) Мацусита отдавал предпочтение централизации. Фирма, по его мнению, нуждалась в твердом руководстве, и центральная штаб-квартира взяла на себя заботу буквально обо всех мелочах бытия фирмы. Когда экономика страны встала на ноги и компания приступила к освоению внешних рынков (1955—1960 гг.), Мацусита пошел на широкую децентрализацию, которая обеспечила возможности смелого маневрирования людьми, ресурсами и продукцией. В период, последовавший за нефтяным кризисом (1973 г.), Мацусита вновь принялся укреплять централизованные начала.

Факты убедительно свидетельствуют о том, что Мацусита неизменно и категорически отказывался видеть в организационной структуре фирмы некое раз и навсегда застывшее образование. Любое ее звено всегда было открыто для перестройки. В 1959 г., например, он учредил совершенно новый для центрального аппарата фирмы главный совет. В совет кроме него самого вошли еще два члена. Одному из них были поручены текущие производственные операции и операции на внутреннем рынке, другому — финансовые операции и операции на внешних рынках. Сам же Мацусита занялся долгосрочным планированием. Члены совета пользовались полной свободой действий. Глава фирмы порою оставался в тени. Однако он зорко следил за ее деятельностью и в трудных ситуациях вставал у руля.

В 1971 г. Мацусита сложил с себя полномочия президента и стал председателем совета директоров. По этому поводу он писал: «Когда

фирма обгоняет в росте своих основателей, возникает опасность застоя. Именно это стало теперь ощущаться в системе управления, все уповают на своего вождя, и я почувствовал, что дела пошли не совсем гладко. Нельзя все время ожидать, что скажет руководитель. Именно поэтому я решил сложить с себя свои полномочия и передать бразды правления своему преемнику».

Однако в 1977 г., в период очередных затруднений, он вновь вернулся к оперативному руководству и перетасовал высший эшелон управления фирмой. Мацусита окончательно удалился от дел в возрасте 86 лет.

Стиль управления в «Мацусита дэнки». Во-первых, это постоянный контроль со стороны Мацуситы за состоянием дел во всех подразделениях фирмы, за функционированием всех ее служб, детальнейшее знание документации. Встречи и телефонные переговоры постоянно позволяли Мацусите «держать руку на пульсе событий». Ненасытная потребность президента в информации надежно страховала менеджеров от превращения в кабинетных работников, побуждала их к личному присутствию в «горячих точках» производства. Он сформулировал линию поведения менеджера: «Когда у тебя в подчинении 100 человек, ты должен всегда быть среди них, когда 1000 — можешь занять место в центре, если же ты руководишь 10 тыс., будь на некотором удалении, но там, откуда всех видно».

Вторая черта его стиля — настойчивое стремление к тому, чтобы работники фирмы совершенствовали свое профессиональное мастерство. Как свидетельствует один из сотрудников Мацуситы, все общение с менеджерами он подчинял цели «развития выдающихся способностей у ординарных людей». Преследуя эту цель, он руководствовался принципами японской народной педагогики, провозглашающей, что «усидчивость и интенсивная работа над собой всегда ведут к успеху».

Третьей чертой стиля Мацуситы следует признать энергичное поощрение инициативы подчиненных. Без инициативы, считал он, нельзя в современных условиях руководить производством. От тех, кто всегда ждал подсказки или инструкции, Мацусита старался избавляться.

Наконец, четвертая черта — всемерное поощрение дискуссий среди менеджеров в целях поиска лучшего из возможных решений. При этом Мацусита следил, чтобы дискуссии не нарушали нормы японской семейной этики: муж и жена спорят не для того, чтобы разойтись, а для того, чтобы найти как можно больше точек сближения.

Создается впечатление, что Мацусита внедрил в своей фирме специфическую философию воспитания духовных ценностей работников, которая распространилась, в сущности, на всю страну. Во многом это объясняется тем, что по содержанию философия эта глубоко на-

циональная и тесно связана с традиционными религиозными и идеологическими системами.

Известно, что японская национальная религия пропитана националистическим духом. В ней заложены идеи, побуждающие японцев к осознанию своей причастности к общенациональным интересам. Исторически японцу внушали мысль о том, что в своей жизнедеятельности он должен прежде всего заботиться о «наполнении национального сосуда». В связи с этим он привык рассматривать «общенациональные», т.е. государственные, устремления как свои собственные.

К. Мацусита умело воспользовался этим мировоззрением своих соотечественников и в разработанной им воспитательной системе сделал акцент на пропаганде прямой связи между процветанием фирмы и процветанием каждого работника и японской нации в целом. Эта идея нашла отражение в гимне фирмы, который каждый день в восемь часов утра поют примерно 200 тыс. работников:

Объединим наши силы и разум,
Сделаем все во имя процветания производства.
Пусть наши товары текут к народам всего мира.
Пусть текут они беспрерывно и вечно,
Как вода из нескончаемого фонтана.
Расти, индустрия, расти, расти!
Да здравствует гармония и честность!
Да здравствует «Мацусита дэнки»!

Фирменный кодекс поведения. Система подготовки работников в компании «Мацусита дэнки» складывается из профессионального обучения и освоения фирменного кодекса поведения. Вновь нанятые работники посещают специальные занятия, на которых им внушают: «Если ты совершил случайную ошибку, фирма простит тебя. Если же ты отступил от морального кодекса фирмы, тебе нет прощения».

Кодекс фирмы заключается в следующем:

Принципы. Осознание своей ответственности в деле прогресса и преумножения благосостояния общества. Посвящение себя дальнейшему развитию мировой цивилизации.

Кредо. Прогресс цивилизации — это не абстракция. Все мы совместными усилиями вносим в него свою лепту. Каждый из нас должен постоянно помнить это. Всемерная преданность фирме — ключ к успеху.

Духовные ценности: служение нации путем совершенствования производства; честность; гармония и сотрудничество; борьба за качество; достоинство и подчинение; идентификация с фирмой; благодарность фирме.

Кодекс поведения предназначен в первую очередь для психологической закалки работника. Мацусита считал, что менеджеры всех звеньев обязаны не только уяснить его смысл для самих себя, но и внедрить его идеи в сознание подчиненных. Работник фирмы, искренне воспринявший эти идеи, способен, по убеждению Мацуситы, на максимальную трудоотдачу, на проявление целенаправленной инициативы без указаний сверху.

С самого начала своей деятельности К. Мацусита уяснил, что цена любого предприятия равна цене его человеческого фактора: без надлежащим образом мобилизованного человеческого потенциала организация разваливается.

В целях максимально возможного повышения уровня компетентности работников, активизации заложенного в них творческого потенциала осуществляется непрерывная ротация. В фирме «Мацусита дэнки» каждый год 5 % сотрудников перебрасываются с одного профиля работы на другой. Что касается менеджеров, то эта цифра доходит до одной третьей их численности. Анализ итогов ротации вносит существенный вклад в решение проблемы эффективной расстановки кадров, чему Мацусита придавал первостепенное значение. «Поставить человека на свое место, — говорил он, — значит получить от него максимальную отдачу».

6.4. ОСОБЕННОСТИ ЗАПАДНОЕВРОПЕЙСКОЙ МОДЕЛИ МЕНЕДЖМЕНТА

Вклад западноевропейцев в формирование модели управления. Как было отмечено, западноевропейские ученые и практики внесли значительный вклад в формирование всех четырех школ управления.

Заметное влияние на формирование менеджмента оказали английские исследователи. В 1896 г. в Великобритании вышла книга Джозефа Слейтера Льюиса «Коммерческая организация предприятий». Идеи Ф. У. Тейлора в Англии пропагандировались Л. Урвиком. Под его редакцией в 1956 г. вышла «Золотая книга менеджмента», в которой содержится много сведений по истории научного управления в разных странах.

Западноевропейские ученые занимались разработкой принципов управления организацией. Так, английский исследователь Р. Фэлк сформулировал семь принципов управления, которые содержат в себе ряд положений, разработанных классической школой и известных как «диапазон контроля». По мнению Фэлка, одному административному работнику должно подчиняться от пяти до восьми человек (за исключением особых случаев). Разработкой принципов управления

занимался и другой английский исследователь — Л. Урвик. Им был сформулирован один из основополагающих принципов управления, а именно принцип «соответствия людей организации».

Английский ученый О. Шелдон, работавший консультантом на промышленных предприятиях, стремился, как и А. Файоль, создать теорию «управления в целом». Наиболее крупной его работой является «Философия управления» (1923 г.). По мнению Шелдона, управление включает в себя: администрирование (выработку политики и координацию функций), собственное управление (осуществление политики в использовании организации) и собственно организацию. Особое внимание он уделял управлению производством, работе с кадрами и эволюции управления. Разработанные Шелдоном принципы в целом соответствуют принципам Файоля. Однако функции он не считал универсальными и рассматривал их лишь применительно к производству.

Английские исследователи внесли существенный вклад в разработку метода «исследования операций», который впервые зародился в Англии в 40-х годах в связи с необходимостью решения некоторых военных стратегических и тактических задач. В дальнейшем центр работ переместился в США.

Во Франции вопросами научного управления занимались Анри-Луи Ле Шателье, Шарль Фременвиль, братья Андре и Эдуард Мишлены. Неоценимый вклад в понимание менеджмента как науки внес А. Файоль (см. гл. 3).

В Германии проблемами научного управления производством занимался Вальтер Ратенау. Огромный вклад в исследование принципов организации внес известный немецкий социолог Макс Вебер, разработавший «идеальный тип» административной организации, названный им термином «бюрократия». Веберовская концепция базировалась на европейских методах организации, в основном на прусском опыте. «Бюрократическая форма» организации основана на специализации функций, иерархии и карьере. В последующие годы веберовская концепция постоянно привлекает внимание представителей всех школ и направлений.

В Бельгии проблемы научного управления производством разрабатывал Эдмон Ландауэр. В 1925 г. он был одним из организаторов II Международного конгресса по научному управлению в Брюсселе.

Особого внимания заслуживают работы по организации производства, которые выполнил Кароль Адамецкий. Он учился в России, закончил Петербургский университет, а затем работал на заводах Луганска и Екатеринослава. В 1895 г. он увлекся вопросами научной организации производства, разрабатывал их самостоятельно и пришел к тем же выводам, что и Ф.У. Тейлор. Адамецкий является авто-

ром теории «гармонизации», основой которой он считал необходимость разработки норм времени для выполнения производственных операций. Труды Адамецкого были изданы в Варшаве только в 1970 г., а в СССР в 1972 г. [76].

Психоанализ и управление. Под влиянием бихевиоризма наблюдается тенденция психологизации управления на Западе. Заметное влияние на формирование этого направления оказала книга Х. Либенстейна «За пределами экономического человека. Новая основа микроэкономики». Рассматривая модель организации как системы, на ее «входе» помимо труда и капитала он предлагал рассматривать «икс-фактор», под которым понимаются усилия, прилагаемые работниками. Либенстейн отмечал, что денежное вознаграждение не является единственным фактором, предопределяющим все усилия. Во многом они обусловлены психологическими мотивами индивида, от которых зависит его поведение.

Западногерманские теоретики школы «человеческих отношений» выступали за более жесткий подход к управлению персоналом, чем их коллеги в США и Японии. Так, И. Хойслер отмечал, что от каждого работника необходимо требовать выполнения порученной ему работы независимо от его физического и морального состояния.

Вслед за США в Европе стали проводиться эксперименты «по обогащению труда», т.е. повышению его содержательности на рабочем месте. Например, в шведском концерне «Вольво» был упразднен конвейер, что позволило на одном автомобильном заводе, входящем в его состав, снизить текучесть кадров с 50 до 12 % и повысить рентабельность на 35 % [77, с. 252—255]. Практика отказа от конвейера вызвала на Западе бурную дискуссию. Отдельные специалисты не соглашались с мнением о его вреде. Они считали, что конвейер больше всего подходит для работников, так как освобождает их от ответственности и необходимости творчески мыслить.

В Англии, Голландии, Норвегии, Швеции и других странах Запада широко прорабатывались также вопросы привлечения работников к участию в управлении.

Английский социолог М. Пулл рассматривает участие наемных работников в управлении как один из факторов, предопределяющих их поведение. В этом отношении заслуживает внимания система «соучастия», сформировавшаяся в ФРГ под немецким названием Mitbestimmung или английским codetermination. Эта система состоит из трех элементов: создания производственных советов на предприятиях, включения представителей наемных работников в наблюдательные советы и включения «рабочих директоров» в советы управляющих. Представительство рабочих в советах, комитетах и других орга-

нах имеет место и в других западноевропейских странах — во Франции, Бельгии, Голландии, Норвегии, Австрии и др. В 1973 г. и шведские профсоюзы добились права представительства в советах директоров компаний.

В последнее время больше внимания стало уделяться коллективной работе. Четко очерчены управленческие группы, за каждой из которых закреплен круг решаемых вопросов. Так, немецкая «модель Гарцбурга» предусматривает перенесение ответственности на нижние уровни. Основная идея «модели Гарцбурга» состоит в передаче права принятия решений наиболее компетентным сотрудникам, что повышает качество этих решений на всех уровнях управления. Каждый работник решает управленческие задачи в рамках своих обязанностей и компетенции. Принятие эффективных решений требует от работников постоянного повышения квалификации [78].

Западноевропейские ученые оказали заметное влияние на формирование подхода к управлению с позиции «социального человека». Этот подход позволял изучать поведение людей с точки зрения воздействия на них группового поведения. Создателями социологического подхода к управлению принято считать трех ученых: немецкого профессора М. Вебера, французского ученого Э. Дюркгейма и итальянца французского происхождения В. Парето.

Управление как равновесная система. М. Вебер на основе глубокого анализа различных организаций (правительственных, церковных, военных и коммерческих) пришел к выводу, что основу всех социальных организаций составляют власть, иерархия и бюрократия (включая правила, дисциплину и обязанности).

Э. Дюркгейм в своих работах подчеркивал, что в любой организации группы устанавливают свои нормы, традиции и ценности и с их помощью контролируют поведение людей.

В. Парето рассматривал общество как социальную систему со многими подсистемами. По его мнению, социальные системы подвергаются внешнему и внутреннему воздействию социальных сил и под их влиянием стремятся сохранить свое равновесие. Поэтому руководство «правящего класса» должно быть направлено на сохранение этого равновесия. Парето называют основоположником подхода к организации и управлению с позиции социальных систем.

Стремление системы сохранить свое равновесие было использовано известным английским исследователем С. Биром в толковании процесса управления. В книге «Кибернетика и управление производством» Бир отмечает, что отношения людей в обществе и в организации следует рассматривать как «равновесную» систему, которой больше присущ порядок, чем хаос [79]. Однако, по его мнению, рав-

новесие не является постоянным состоянием и разрушается под влиянием внешней среды. Организация, в свою очередь, пытается восстановить нарушенное равновесие, совершенствуя действующую структуру управления, вводя новые подразделения, должности и др., которые опять-таки нарушают равновесие. Этот процесс постоянно повторяется. Бир продемонстрировал узкокибернетический подход к пониманию процесса управления.

В 1929—1933 гг. передовые капиталистические страны охватил мировой кризис, для выхода из которого потребовалось активное государственное вмешательство в экономическую жизнь стран. В этот же период английским ученым Дж. М. Кейнсом была сформулирована концепция государственного регулирования экономики, основные положения которой были освещены в его книге «Общая теория занятости, процента и денег», вышедшей в 1936 г. Кейнс обосновал необходимость государственного вмешательства в экономику, разработал основные принципы, формы и методы механизма регулирования. В дальнейшем формы и методы государственного вмешательства развивались и совершенствовались.

Наиболее яркое отражение теория государственного регулирования Кейнса получила в двух моделях управления — модели социального рыночного хозяйства (ФРГ) и шведской модели социализма.

Большое влияние на развитие всей Европы в послевоенные годы оказал немецкий ученый, политик, министр экономики и канцлер Людвиг Эрхард. Под его руководством была осуществлена полноценная экономическая реформа, позволившая Западной Германии не только подняться с колен после Второй мировой войны, но и занять одно из ведущих мест в мире по уровню своего развития и благосостояния.

В основу разработанной Эрхардом концепции *социального рыночного хозяйства* была положена теория косвенного регулирования Кейнса. Формирование свободной рыночной экономики осуществлялось на базе частной собственности, защиты рынка со стороны государства и свободе действий. Эрхард отмечал, что «Европа ищет новые формы, и я уверен, что европейское решение будет разработано под знаком свободы... политическая свобода предполагает и экономическую» [80, с. 228].

Под руководством Эрхарда Западная Германия добилась экономического чуда. Этому способствовало осуществление таких мер, как выбор приоритетных сфер деятельности, установление низких налогов, принятие антитрестовских и антикартельных указов, защита внутреннего рынка от внешних конкурентов, установление льгот для свободного частного инвестирования, либерализация внешнеэкономических отношений и т.п. В 1948 г. были проведены валютно-денежная и эко-

номическая реформы управления, позволившие осуществить коренной поворот от централизованного управления к рыночной экономике.

Теория социального рыночного хозяйства базируется на принципе социальной ориентации рынка. Она направлена на развитие производства, которое должно обеспечивать всем работающим рост заработной платы при условии повышения производительности труда. Реформа сопровождалась снижением цен, которое было подкреплено принятием закона, запрещающего произвольное их повышение. Был проведен ряд мер, направленных на укрепление стабильности валюты, что позволило втрое увеличить экспорт.

Под руководством Эрхарда проводилась эффективная политика по сокращению безработицы, увеличению количества рабочих мест, переподготовке кадров и др. Была создана специальная система социальной защиты населения, которую Эрхард называл «политикой для миллионов». Она осуществлялась под лозунгом «благосостояние для всех». Эта политика требовала разного подхода к сильным и слабым: от сильных требовалось проявление самостоятельности и мастерства для достижения успехов в работе и жизни; к слабым необходимо было проявлять милосердие, оказывать им защиту и поддержку, не унижая их и не оскорбляя их человеческое достоинство.

На обеспечение социальной защиты малоимущего населения была направлена и налоговая политика. Малообеспеченные слои населения освобождались от налогов, многие социальные программы финансировались за счет повышения налогов на богатых граждан. Оказывалась помощь престарелым; пенсии увеличились в несколько раз; выплачивались пособия неимущим квартиросъемщикам и т.д.

Концепция социального рыночного хозяйства по Эрхарду включает в себя два основных положения:

1. Усиление государственного регулирования во всех сферах хозяйствования. Концепция Эрхарада была направлена на создание сильного, «социального государства», которое не только регулирует общественные процессы, в том числе и рынок, но и проводит социальную политику в интересах повышения благосостояния населения. Такая позиция противоположна взглядам американского исследователя Милтона Фридмэна, который ввел термин «монетаризм». Фридмэн выступал против государственного регулирования. Государство монетаристского типа не гарантирует населению оказание медицинской помощи, создание государственной системы социального страхования и образования. Рыночная экономика развивается стихийно, без какого-либо вмешательства со стороны государства.

Понятие «социального государства» было закреплено в конституции ФРГ. Вслед за ФРГ ряд европейских стран (Франция, Швеция,

Италия и др.), определили свой статус как социальные государства. Это же сделала и Российская Федерация: в ст. 7 Конституции записано, что Российская Федерация — социальное государство. Однако система социальной защиты населения в России в настоящее время не действует, а социальное положение большинства населения все более ухудшается.

2. Введение индикативного планирования, пришедшего на смену директивному планированию. Директивное планирование предусматривало установление четкого и большого количества директивных показателей, обязательных для выполнения. Индикативное планирование предполагает установление планов и показателей, достижение которых является наиболее желательным.

Государственный индикативный план составляется на 5 лет, и ежегодно в него вносятся коррективы. В плане приводятся ориентировочные данные о приросте за 5 лет национального продукта, его распределении, а также о возможных структурных изменениях, изменениях цен и внешнеэкономических условий. Финансовые планы также составляются на 5 лет и ежегодно корректируются.

Благодаря использованию индикативного планирования ФРГ сумела не только восстановить разрушенное войной хозяйство, но и войти в число наиболее развитых, передовых стран мира, в то время как СССР, придерживавшийся директивного планирования, пришел в полный упадок, что вызвало необходимость реформирования всей системы управления.

Основой успеха индикативного планирования в ФРГ явилась поддержка всем населением главных целей социально-экономического развития страны на перспективу, а также баланс социально-трудовых интересов общества, известный как социальное партнерство.

Социальное партнерство представляет собой такой тип отношений между предпринимателями и работниками, при котором между ними достигается социальный мир, а возникающие конфликты разрешаются цивилизованными методами. Социальное партнерство не исключает возможности требований наемных работников о повышении заработной платы, изменении режима работы и условий труда, снижения налогов и т.п. Однако политические забастовки, направленные на смену власти, отставку правительства или президента страны, нарушают баланс социального партнерства.

Россия, ориентируясь на опыт передовых стран с развитой экономикой, также ввела термин «социальное партнерство» в процесс регулирования социально-трудовых отношений. В конце 1991 г. вышли Указ Президента «О социальном партнерстве в разрешении трудовых споров (конфликтов)» и Закон «О коллективных договорах и согла-

шениях». Согласно этим документам равноправными субъектами социального партнерства являются государство, наемные работники и предприниматели (работодатели).

В странах с рыночной экономикой отношения социального партнерства складывались естественным путем на протяжении длительного времени. Россия же решает эти вопросы, как и многие другие, связанные с формированием рыночных отношений, административным путем, что не приносит пока желаемых результатов. В России до сих пор не сформировалось понимание необходимости партнерства, согласия ввиду недостаточного развития социально-трудовых отношений, низкого уровня общей культуры партнеров и отсутствия четко выраженной стратегической цели.

Модель социального рыночного хозяйства Эрхарда превзошла все возлагавшиеся на нее ожидания. «Немецкое чудо» было достигнуто благодаря правильному выбору социально-ориентированной модели развития общества. Немецкая экономическая политика позволила непрерывно наращивать объем благ, предоставляемых всему населению. Политика Эрхарда получила поддержку всех слоев общества, а также ученых и практиков, занимающихся вопросами управления.

Шведская модель социализма. До середины XIX в. Швеция оставалась аграрной страной. Из 3,5 млн ее жителей 80 % имели доходы от сельского хозяйства. И только десятая часть населения жила в городах. Развитие индустриализации приходится на 70-е годы XIX в. Прирост населения в Швеции вызвал повышенный спрос на промышленные товары внутри страны. Быстро развивались целлюлозные фабрики, лесопильные заводы и металлургические предприятия. Росла производительность труда.

К 90-м годам XIX в. Швеция имела крупную промышленность. В связи с ростом доходов населения особенно бурно развивались обувная и текстильная отрасли. Однако движущей силой экономического роста продолжали оставаться отрасли промышленности, работающие на экспорт, — целлюлозная, горно-рудная, машиностроительная и электротехническая.

В 1921—1922 гг. шведскую промышленность потряс кризис, который очень быстро был ликвидирован. В 1930—1931 гг. Швеция пострадала от мирового кризиса, начавшегося в октябре 1929 г. в США. В 1932 г. безработица выросла почти до 25 %. Объем экспорта сократился. Ряд предприятий обанкротился, в том числе и концерн Крейгера [81, с. 274—276]. Последствия этого кризиса также были быстро преодолены. Безработица снизилась до прежнего уровня (5—10 %). В годы Второй мировой войны экономика Швеции пострадала значительно меньше, чем в других европейских странах.

В послевоенные годы значительно возрос экспорт продукции машиностроения, деревообрабатывающей и добывающей промышленности в страны, восстанавливающие разрушенное войной хозяйство. Все это способствовало быстрому росту шведской экономики.

В 50—60-е годы XX в. Швеция достигла значительных успехов. Объем промышленного производства увеличился почти на 35 %. В 1960—1965 гг. ежегодный прирост ВНП на душу населения в среднем составил 5,3 %, а производительности труда — 5—6 %. Безработица стремительно сокращалась и к началу 70-х годов составила всего 2 % [81, с. 279].

Успехи Швеции в 50—60-е годы XX в., как и в ФРГ, объясняются прежде всего правильным выбором модели общественного развития. Этот выбор был сделан ученым, лауреатом Нобелевской премии Гуннаром Мюрдалем. Шведская модель социализма Мюрдаля основана на теории социального рыночного хозяйства, социально регулируемой экономики и социального партнерства. Эта модель учитывает специфические особенности Швеции, которая представляет собой страну с высоким уровнем материального и социального обеспечения населения. В течение почти 70 лет у власти в Швеции находились социал-демократы.

Шведская модель социализма Мюрдаля во многом сходна с концепцией социального рыночного хозяйства Эрхарда. Как и Эрхард, Мюрдаль считал, что регулирование государством рыночных процессов способствует созданию эффективной экономики, основанной на всеобщем равенстве и равных экономических возможностях для всех. В основу регулируемой экономики была заложена сложная система прямых и косвенных налогов, взимаемых с населения.

Главным в шведской модели социализма Мюрдаль считал создание системы социальной зашиты населения, которая гарантировала бы равные возможности для повышения благосостояния как для трудоспособного, так и для нетрудоспособного населения. С этой целью модель предусматривала осуществление государством комплекса различных мер:

- обеспечение высокого прожиточного минимума всем членам общества;
- оказание материальной помощи малоимущим за счет изъятия привилегий у богатых;
- создание условий для зарабатывания средств любыми способами, не противоречащими законам;
- защита гражданских и политических прав и свобод;
- защита от политического преследования и произвола администрации;

- создание благоприятного социально-психологического климата в обществе в целом и в отдельных его структурных образованиях;
- обеспечение максимальной стабильности общественной жизни.

Высокие темпы экономического роста позволили Швеции осуществить ряд социальных реформ, касающихся всеобщего страхования по болезни, выплаты пособий на детей, введения дополнительных служебных пенсий, увеличения продолжительности отпуска и сокращения рабочей недели. Все эти меры способствовали увеличению размеров личного потребления.

Во второй половине XX в. Швеция пережила два достаточно глубоких кризиса: в 1977—1978 и в 1981—1982 гг. С похожими трудностями встретились практически все страны Западной Европы, но в Швеции спад промышленной продукции был выше, чем в других странах, и составил за 1976—1982 гг. 5 %. Одновременно не менее чем на 40 % сократился объем промышленных капиталовложений [81, с.280]. Причинами упадка экономики наряду с нефтяным кризисом 70-х годов явились ухудшение внешних условий сбыта экспортной продукции, насыщение внутреннего рынка, изменение международной валютной системы, политическая нестабильность в стране и др. Для выхода из сложившегося положения Стокгольмская школа, в которую входили известные шведские ученые и экономисты (Пол Самуэльсон[1], Гуннар Мюрдаль, Эрик Дамэн, Бертиль Улин, Эрик Лундберг, Ганнар Стрэнг и др.), рекомендовала использовать модифицированную кейнсианскую политику. Были проведены денежная и налоговая реформы. Правительство активно проводило политику, ориентированную на оптимальное распределение прибыли и направление ее в первую очередь на инвестиции. В итоге Швеции удалось добиться значительных успехов, экономическое положение страны стало достаточно устойчивым.

Большинство исследователей считают, что в США теория и практика управления достигли значительно более высокого уровня развития, чем в других странах мира. По их мнению, высокая производительность труда в США обеспечивается за счет лучшей организации производства. Работая на европейском рынке, американские бизнесмены получают высокие прибыли, умело приспосабливаясь к разным условиям. Именно отставанием в области образования, организации производства и подбора кадров западноевропейские ученые объясняют так называемый технологический разрыв между США и Европой. Одной из причин создавшегося положения следует считать то, что

[1] Пол Самуэльсон — лауреат Нобелевской премии в области экономики в 1970 г. Развивал идеи Кейнса.

американцы проводят в Западной Европе политику подчинения европейских стран своим стратегическим планам.

6.5. ОСОБЕННОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА В СССР И РОССИИ

Принципы ведения дел в России до революции. В 1912 г. российскими предпринимателями было выработано семь принципов ведения дел в России, сочетающих в себе уважение к обществу и человеку в бизнесе (сходные правила были разработаны 100 лет спустя на Российской товарно-сырьевой бирже):

1. Уважай власть. Власть (или иерархия) — необходимое условие для эффективного ведения дела. Во всем должен быть порядок. В связи с этим проявляй уважение к блюстителям порядка в узаконенных эшелонах власти.

2. Будь честен и правдив. Честность и правдивость — фундамент предпринимательства, предпосылка здоровой прибыли и гармоничных отношений в делах. Российский предприниматель должен быть безупречным носителем добродетелей честности и правдивости.

3. Уважай право частной собственности. Свободное предпринимательство — основа благополучия государства. Российский предприниматель обязан в поте лица своего трудиться на благо своей Отчизны. Такое рвение можно проявить только при опоре на частную собственность.

4. Люби и уважай человека. Любовь и уважение к человеку труда со стороны предпринимателя порождает ответную любовь и уважение. В таких условиях возникает гармония интересов, что создает атмосферу для развития у людей самых разнообразных способностей, побуждает их проявить себя во всем блеске.

5. Будь верен своему слову. Деловой человек должен быть верен своему слову. «Единожды солгавши, кто тебе поверит». Успех в деле во многом зависит от того, в какой степени окружающие доверяют тебе.

6. Живи по средствам. Выбирай дело по плечу. Всегда оценивай свои возможности. Действуй сообразно своим средствам.

7. Будь целеустремленным. Всегда имей перед собой ясную цель. Предпринимателю такая цель нужна как воздух. Не отвлекайся на другие цели. Служение «двум господам» противоестественно. В стремлении достичь заветной цели не переходи грань дозволенного. Никакая цель не может оправдать отказ от моральных ценностей.

Развитие теории и практики управления в 20—30-е годы XX в. Отечественные ученые внесли значительный вклад в становление и развитие теории и практики управления в нашей стране. В первые годы советской власти получают большую известность труды

таких ученых, как А.А. Богданов, А.К. Гастев, О.А. Ерманский, П.М. Керженцев, Н.А. Амосов. Для построения социализма в СССР потребовалось создание новой общественной организации управления социалистическим производством.

Среди ученых, усилия которых были направлены на поиск новых путей развития научной организации труда, производства и управления в условиях социализма, следует прежде всего назвать А.А. Богданова. Свои основные идеи он изложил в докладе на тему «Организационная наука и хозяйственная планомерность», прочитанном на I Всероссийской конференции по научной организации труда, а также в монографии «Всеобщая организационная наука (тектология)» [82].

В отличие от К. Маркса, который сформулировал тезис «философы до сих пор объясняли мир, а задача заключается в том, чтобы изменить его», Богданов считал, что созерцательная философия должна быть отброшена и заменена всеобщей организационной «строительной» наукой — тектологией (тектология — слово греческого происхождения, в переводе означает *строю*). Целью тектологии является превращение мира в организационное целое, более совершенное, чем это было ранее.

По мнению Богданова, любая управленческая задача, требующая решения, состоит из ряда элементов. Достижение успеха заключается в нахождении наиболее рационального расположения этих элементов. В этом и состоит содержание организационной деятельности.

Вообще всю управленческую деятельность Богданов сводил к соединению и разъединению элементов. Так, процесс труда он сводил к соединению различных материалов, орудий труда и рабочей силы, результатом которого является организационное целое — продукт. Неизменные первичные элементы им были названы «конъюгациями», а соединительные элементы, с помощью которых осуществляется связь «конъюгаций» друг с другом, — «ингрессиями».

В основу всеобщей организационной науки Богдановым был положен механизм, заимствованный из физико-химических наук. Он создал *теорию равновесия*, согласно которой все явления состоят из совокупности сменяющих друг друга состояний подвижного равновесия, которое устанавливается в результате столкновения разнонаправленных сил.

Всеобщая организационная наука включает в себя два основных механизма: механизм, формирующий систему, и механизм, регулирующий систему. Основными элементами формирующего механизма являются конъюгации и ингрессии, а суть регулирующего механизма сводится к подбору наилучшего сочетания элементов. Состоя-

ния равновесия сменяются состояниями нарушения равновесия (кризисами), которые изучаются организационной практикой.

Тектология, по мнению Богданова, носит универсальный характер и может быть одинаково успешно применена для изучении различных явлений как природы, так и общества.

В основу построения всеобщей организационной науки Богданов положил универсальные организационные принципы, которые были одинаково пригодны для всех сфер человеческой деятельности. К основным принципам относятся два следующих:

1. Рассмотрение части системы по отношению ко всей системе и рассмотрение всей системы по отношению к окружающему ее миру и в соответствии с этим планомерное распределение средств для достижения равновесия общественного хозяйства.

2. Принцип цепной связи, на основе которого был сформулирован «закон наименьших», согласно которому прочность цепи определяется наиболее слабым звеном.

Богданов рассматривал созданную им «организационную науку» в качестве всеобщей науки, т.е. науки наук, что противоречит самому опыту развития науки и практики. Он механически переносил принципы организации точных наук на другие сферы деятельности, где они либо совсем не действуют, либо действуют в ограниченных рамках.

Несмотря на недостатки всеобщей организационной науки, Богданова можно по праву считать родоначальником новой науки — организации.

Вопросами совершенствования теории и практики организации труда занимался другой известный советский ученый А.К. Гастев. Им сформулирована и обоснована концепция, получившая название «трудовые установки» [30].

В свое время представители школы научного управления (Ф.У. Тейлор, Ф. Гилбрет и Г. Гантт) занимались изучением производственной операции и входящих в ее состав трудовых движений. Они стремились найти наилучший состав и последовательность выполнения трудовых движений с целью определения наименьших затрат времени на выполнение операции. Однако в условиях социалистического производства Гастев считал это недостаточным. По его мнению, труд рабочего должен носить творческий характер, а сам рабочий должен быть активным рационализатором производственного процесса.

Основной задачей концепции трудовых установок Гастев считал необходимость таким образом перестроить производство, чтобы в самой его организационной технике постоянно слышался призыв к непрерывному совершенствованию, к непрерывному изобретательст-

ву, к непрерывному улучшению как производства в целом, так и того ограниченного поля, на котором работает каждый отдельный производитель» [30, с. 20].

Решение поставленной задачи по Гастеву возможно на основе соблюдения им же разработанных принципов, т.е. принципа инструктирования, принципа организационной постановки работы, принципа непрерывного вовлечения всей рабочей массы в производственную инициативу.

У рабочего, считал Гастев, должна быть выработана органическая потребность в постоянном совершенствовании своего труда, а также в постоянном улучшении оборудования, приспособлений и т.п. А это невозможно без создания определенной методики, формирующей постоянный подход к этому совершенствованию. «Создание методики, прививка определенной организационно-трудовой бациллы каждому рабочему, каждому участнику производства...» [30, с. 21, 22] и есть, по Гастеву, трудовые установки.

Гастев соглашался с представителями школы научного управления, которые говорили о необходимости разработки стандартов выполнения отдельных операций. Но это он считал недостаточным, так как выполнение операции в рамках постоянного стандарта может стать тормозом на пути роста производительности труда. Теория трудовых установок требовала описания всей последовательности постоянного совершенствования операции, начиная от ее самого примитивного исполнения и кончая самым рациональным. Это, в свою очередь, требовало создания новых установок по мере усложнения задач.

Внедрением методики трудовых установок в практическую деятельность занимался Центральный институт труда (ЦИТ), созданный осенью 1920 г. при Всесоюзном Центральном Совете Профсоюзов, в задачи которого входила научная разработка вопросов повышения производительности труда и выработка способов наиболее продуктивного труда рабочих.

Важнейшее место в осуществлении методики трудовых движений отводилось инструктажу. С этой целью в ЦИТ было создано специальное подразделение (курсы инструкторов), которое занималось обучением будущих инструкторов на нескольких отделениях, в том числе на слесарно-кузнечном, станочном, монтажном. Подготовленные инструкторы посылались на предприятия, где перед ними ставилась задача наблюдать за выполнением трудовых обязанностей, выступать в качестве инициаторов разработки более совершенной организации труда, прививать всем рабочим идеи о необходимости постоянного улучшения действующих установок.

В качестве объекта для изучения трудовых установок была выбрана элементарная операция — рубка зубилом и опиловка. Изучение этой операции длилось в ЦИТ 3 года, развернулось в 64 самостоятельные научные проблемы, но так и не было завершено.

Недостатками концепции трудовых установок Гастева являются слабая разработка самой методики этих установок, выбор слишком узкой базы исследования, ориентация на индивидуальность рабочего.

Гастев стремился «революционизировать все, что стоит и вне завода» [30, с. 24, 25]. Поэтому он считал необходимым распространить трудовые установки не только на производственный процесс, но и на быт и общую культуру людей, называя их в данном случае уже не трудовыми, а культурными установками.

Важная роль в развитии научной организации труда и управления в СССР принадлежит видному экономисту О.А. Ерманскому, который внес значительный вклад в создание теории социалистической рационализации. Основные положения этой теории раскрыты им в книге «Научная организация труда и система Тейлора», которая вышла в свет в 1922 г. и затем в течение четырех лет ежегодно переиздавалась. Новое, переработанное и дополненное издание этой книги вышло в 1928 г. под названием «Теория и практика рационализации», которое также переиздавалось вплоть до 1933 г. По этим работам Ерманского училось не одно поколение студентов и практических работников.

В основу теории социалистической рационализации Ерманский положил коренные различия в назначении и принципах осуществления социалистической и капиталистической рационализации. Эти различия он видел в следующем:

- социалистическая рационализация осуществляется в интересах рабочего класса, в отличие от капиталистической рационализации, направленной против рабочих;
- социалистическая рационализация учитывает интересы всего народного хозяйства и его части — предприятия, а капиталистическая рационализация учитывает интересы только отдельного предприятия.

Опираясь на народнохозяйственный подход, Ерманский выделил несколько последовательных ступеней осуществления этой теории:

1) рационализация отдельного рабочего процесса;

2) рационализация производственного процесса в рамках предприятия как единого целого;

3) рационализация всей промышленности;

4) рационализация всего народного хозяйства. После победы социалистической революции «в главнейших странах мира» необходимо

будет (по Ерманскому) выделение еще одной, самой высокой ступени рационализации — рационализации мирового хозяйства [83].

Комплексное решение проблем рационализации на разных ступенях управления предприятием и народным хозяйством в целом потребует усиления внимания к стандартизации и нормализации продукции и процессов, специализации предприятий, концентрации предприятий и их оптимальному кооперированию. Важное значение приобретает решение задачи оптимального распределения производительных сил по отдельным отраслям народного хозяйства и рационального районирования всех частей народнохозяйственного целого, устранения непроизводительных затрат и потерь и др.

Все вышеизложенные вопросы Ерманский рассматривал в общем виде. Основным же объектом его изучения являлось отдельное предприятие.

Ерманский рассматривал рационализацию как качественную задачу, имеющую целью добиться увеличения полезного результата. Достижение поставленной задачи возможно на основе соблюдения главных принципов рационализации: принципа положительного подбора, организационной суммы и оптимума.

Принцип положительного подбора, считал Ерманский, лежит в основе решения как простых, так и сложных задач рациональной организации труда и управления. Под положительным подбором сил он понимал такое их сочетание, при котором они благодаря своим свойствам подкрепляют, усиливают друг друга, но ни в коем случае не ослабляют. Например, материал, из которого будет изготовлен инструмент, его конструкция, размер, масса и форма должны быть точно подобраны применительно к той работе, для которой предназначен этот инструмент. В качестве примера решения более сложной задачи Ерманский приводил задачи, решаемые психотехникой, — профессиональные подбор и ориентацию. Люди, говорил он, различаются по своим индивидуальным психофизическим силам. Но и различные профессии и специальности предъявляют разные требования к работнику, и этим они различаются. Чтобы рационально организовать работу, необходимо подобрать человека нужной профессии (или специальности) или профессию (специальность) — к конкретному человеку. Ерманский отмечал, «что действительно рациональная организация труда, и только она, имеет право на название «научная организация труда» (НОТ). Опирается она на законы техники, экономики и психофизиологии труда [84, с. 31].

Обоснование принципа положительного подбора сил позволило Ерманскому сформулировать «основной закон организации», который сводится к следующему: *организационная сумма больше арифметической суммы сил, ее составляющих*. Простое арифметическое

суммирование сил, например элементов производства, считал Ерманский, никогда не даст того положительного эффекта (результата), который может быть получен при их сочетании в соответствии с принципом положительного подбора. В этом случае, по его мнению, результат всегда будет больше.

Главным из трех выдвинутых Ерманским принципов является третий — *принцип оптимума*, который он называл «стержнем проблемы рационализации». Принцип оптимума Ерманский раскрывает путем сопоставления проделанной работы R с затраченной энергией E. Под энергией он понимал «... не только живую энергию работающего человека, но и энергию, воплощенную во всех факторах производства — двигателях, машинах, инструментах и т.п., использованных в данной работе» [84, с. 45]. Отношение проделанной работы R к затраченной энергии E он называл коэффициентом рациональности t, откуда $t = R/E$.

Принцип оптимума требует наилучшего, оптимального применения всех видов энергии для достижения требуемого результата. В соответствии с этим коэффициент рациональности должен быть как можно большим, чтобы получить возможно больше полезного результата на единицу затраченной энергии, либо наоборот, чтобы затратить возможно меньше энергии на каждую единицу полезного результата. Раскрывая сущность принципа оптимума, Ерманский подчеркивал, что «руководящим для рациональной организации является не принцип максимума, а принцип оптимума». Рациональная организация труда и управления требует неукоснительного соблюдения принципа оптимума. В противном случае организация труда и управления становится нерациональной, неэффективной.

Ерманский останавливается на понятиях производительности и интенсивности труда. Производительность определяется качеством рабочей силы, ее подготовкой, степенью технической вооруженности труда. Интенсивность труда зависит от расходования работником сил и энергии. Интенсивность труда, считал Ерманский, должна возрастать только до определенной нормы (оптимума). Таким образом он выступал против выжимания всех сил из человека.

Концепция Ерманского была подвергнута резкой критике со стороны его современников по двум основным причинам:

1) за введение понятия принципа оптимума, в котором усматривалось ограничение возможностей человека в росте производительности труда. Принцип оптимума противоречил установке партии догнать и перегнать капиталистические страны в экономическом развитии;

2) за попытку изложить трудовую теорию стоимости К. Маркса, в основе которой лежит понятие общественно необходимого труда, измеряющегося в единицах рабочего времени, в энергетических терминах.

Несмотря на критику, вклад Ерманского в развитие теории и практики организации труда значителен. Им обобщен большой практический материал хозяйственного строительства в СССР.

Проблемы научной организации труда получили широкое освещение в работах П.М. Керженцева, основными из них являются книги: «НОТ», «Принципы организации», «Борьба за время», «Организуй себя сам». Керженцев был организатором, руководителем и редактором журнала «Время», где публиковались материалы по этой проблеме.

Керженцев распространил понимание научной организации труда на все сферы человеческой деятельности. По его мнению, НОТ включает в себя три составные части:

1) человек и его деятельность;

2) материальные средства (выбор места для организации, предприятия, подбор необходимого оборудования, материалов и др.);

3) использование рациональных организационных методов.

Особенно большое значение Керженцев придавал использованию организационных методов, которым на практике не уделялось должного внимания. К этим методам он относил методы подбора и использования работников, вопросы дисциплины, ответственности, учета и контроля, подчиненности и т.д. Эти проблемы нашли отражение в его работе «Принципы организации», которая неоднократно переиздавалась в связи с большим интересом к ней читателей.

В отличие от Ерманского, провозгласившего принцип оптимума, Керженцев отстаивал принцип экономии, под которым он понимал достижение максимального эффекта от труда человека при минимальных затратах как человеческой энергии, так и материальных средств. Кроме того, острой критике подверг Керженцев позицию Ерманского по вопросам интенсификации труда. «Интенсификация труда, — писал он, — будет одним из средств, при помощи которого мы повысим производительность труда и тем самым сможем перейти к высшей хозяйственной ступени» [85, с. 16]. При этом он отмечал, что интенсификацию труда не следует связывать с ухудшением физического состояния рабочего.

Отмечая общие заслуги Гастева в развитии НОТ, Керженцев одновременно критиковал некоторые стороны установочного метода и систему трудовой подготовки, созданную им в Центральном институте труда.

Особое внимание Керженцев уделял методам научной организации труда, к числу которых он относил: выработку нормалей и стандартов, тщательное измерение и учет, обследование в натуре. Материальной ценностью особого рода он считал время: неиспользованное

время — время, погибшее безвозвратно. Поэтому, чтобы правильно использовать время, мы должны с особой тщательностью и бережливостью к нему относиться. Он подробно анализировал причины растраты времени в народном хозяйстве и предлагал пути их устранения.

Керженцев остро критиковал неудовлетворительную организацию работы управленческого персонала. Важнейшими направлениями улучшения его деятельности он считал повышение организационной культуры, правильное распределение обязанностей между работниками, повышение персональной ответственности за порученное дело, рациональное использование времени.

Керженцев считал необходимым распространение организационных методов на различные сферы деятельности: государственный аппарат, школы и пр. Он давал рекомендации по перенесению организационного опыта из одной сферы деятельности в другую, например военного опыта в промышленность, опыта промышленности в культуру и т.д., с учетом особенностей каждой области деятельности.

Обладая обширными знаниями, Керженцев излагал свою точку зрения по широкому кругу важнейших организационных вопросов. Так, он высказывался о возможности применения «штабной организации» в управлении производством, о достоинствах линейной и функциональной организации и т.п.

Научная организация труда (НОТ). В 1922 г., задолго до зарождения таких наук, как кибернетика (наука о связях и информации), теория систем и системотехника, Н.А. Амосов, инженер Таганрогского института НОТ, исследовал механизм взаимодействия управляющей и управляемой систем, соотносительность хозяйственных процессов и управляющих ими центров, а также формы связи между ними. Амосов, изучавший тему «Теория организационного плана», своевременно поставил вопрос о разработке принципов науки организации. В отличие от А.А. Богданова, Амосов исследовал не философскую, а техническую сторону этой проблемы.

В это же время в стране стали проводиться исследования в области психотехники и психофизиологии труда. Этими вопросами занимались лаборатория промышленной психотехники Наркомтруда, Казанский и Ленинградский институты труда, ЦИТ и другие учреждения. Наряду с фундаментальными исследованиями в области НОТ в этот период публиковалось много статей в периодической печати.

Особого внимания заслуживает дискуссия, развернувшаяся по проблемам развития научной организации труда и управления в СССР в период подготовки II Всесоюзной конференции по НОТ. За несколько недель до конференции были опубликованы две платформы по НОТ: одна от группы «Семнадцати» во главе с Керженцевым,

другая от ЦИТ во главе с Гастевым. Наряду с общими позициями между обеими платформами имелись существенные разногласия, которые сводились к следующему:

1) в центре внимания платформы «Семнадцати» было вовлечение трудящихся масс в работу по НОТ. Специалисты ЦИТ считали, что работа по НОТ должна осуществляться через институты по НОТ и администрацию предприятий и учреждений;

2) группа «Семнадцати» признавала необходимым сосредоточить основное внимание на проработке теории НОТ и борьбе с ошибочными взглядами. Специалисты ЦИТ основной акцент делали на практическую и исследовательскую работу в этой области и не считали нужным вдаваться в рассмотрение разногласий по теоретическим проблемам НОТ;

3) главное разногласие между обеими платформами отмечалось в общем подходе к НОТ, его исходной базе. ЦИТ придерживался теории «узкой» базы, группа «Семнадцати» — «широкой» базы. Сущность теории «узкой» базы сводилась к определению слабых мест и постепенному их улучшению. Сторонники «широкой» базы считали, что работа по НОТ является частью общехозяйственной деятельности и поэтому необходимо прежде всего изучить все организационные формы, в которых протекает деятельность предприятия или учреждения.

Полемика между двумя течениями закончилась созданием центральной платформы, принятой на II Всесоюзной конференции по НОТ, в которую вошли положительные моменты обеих платформ.

Таким образом, на основе вышеизложенного можно сделать вывод о том, что в этот период все внимание было сосредоточено на теоретических проблемах НОТ: определении понятия НОТ, его содержания, разработке методик обследования предприятий, составлении психотехнических тестов и других вопросах. Практическая же работа по НОТ на предприятиях проводилась недостаточно. Поэтому основной задачей II Всесоюзной конференции по НОТ (10—16 марта 1924 г.) была разработка программы действий по внедрению НОТ на предприятиях и в учреждениях в широких масштабах.

Конференция дала определение понятия НОТ: «НОТ нужно понимать как процесс внесения в существующую организацию труда добытых наукой и практикой усовершенствований, повышающих общую продуктивность труда» [86, с. 29]. НОТ необходимо осуществлять на предприятиях, в хозяйственных и государственных учреждениях. После конференции в стране развернулась широкая практическая работа по рационализации.

В период индустриализации народного хозяйства, создания крупной машинной индустрии рыночные отношения постепенно стали ус-

тупать место прямому распределению государством материально-технических ресурсов. Экономические методы хозяйствования начали вытесняться административным регулированием хозяйственных процессов. Это сопровождалось перестройкой организационных форм управления, которая нашла свое выражение в том, что хозрасчетные объединения (тресты и синдикаты) были упразднены и их функции переданы непосредственно центральным отраслевым управляющим органам. Постановлением ЦК ВКП(б) от 5 декабря 1929 г. «О реорганизации управления промышленностью» [87, с. 136—142] предусматривалось, что ведущим принципом организации всей производственно-хозяйственной деятельности промышленных предприятий является хозяйственный расчет. Однако вскоре в связи с ограниченностью ресурсов хозрасчет превратился в формальный, а все права перешли к вышестоящим органам управления.

Тридцатые годы характеризуются неоднократными изменениями системы управления производством во всех его звеньях (создание промышленных наркоматов, переход к территориально-производственному принципу построения аппарата управления через главные производственные управления — главки, реорганизация и расширение количества наркоматов и др.). Одновременно в значительной мере была свернута как практическая, так и научная работа по рационализации в органах государственного управления, и все внимание было перенесено непосредственно на производство. На первый план вышли исследования по таким проблемам, как организация основного и вспомогательного производства, технико-экономическое и оперативно-производственное планирование, диспетчеризация производства, развитие поточных методов его организации.

Крупный вклад в развитие теоретических основ социалистической организации производственных процессов был внесен О.И. Непорентом. Все операции он классифицировал по признаку их сочетания в производственном процессе на три вида: последовательное, параллельное и параллельно-последовательное; показал их влияние на длительность производственного цикла изготовления партии деталей и эффективность производственного процесса. В трудах Непорента также рассматривались закономерности определения оптимального размера партии деталей в серийном производстве и формирования заделов как в серийном, так и в массовом производстве.

В эти же годы развернулась большая работа по решению проблем теории социалистической организации производства. Этим вопросам уделяли внимание различные авторы. Но особый интерес представляют труды Б.Я. Каценбогена [89]. Он изложил свое мнение относительно предмета и содержания науки организации производства. Центральным вопросом науки он считал кооперацию, т.е. организа-

цию труда каждого рабочего в его взаимоотношениях с другими участниками процесса труда.

В 30-е годы была проделана большая научная и практическая работа по *созданию науки об организации производства, труда и управления*, результатом которой был выход в свет первого советского учебника по организации производства [90]. Впоследствии по его типу и структуре были созданы аналогичные учебники по организации и планированию производства на предприятиях почти всех отраслей промышленности, в которых нашли отражение специфические особенности этих отраслей.

В эти годы было положено начало формированию системы подготовки кадров с высшим и средним специальным экономическим образованием для предприятий и органов управления. Кроме того, была введена новая для того времени специальность — инженер-экономист отраслевого профиля, которая вскоре стала ведущей среди экономических специальностей. Было открыто три специализированных инженерно-экономических института (Московский, Ленинградский, Харьковский), а также инженерно-экономические факультеты в составе политехнических институтов и во многих отраслевых технических вузах. В последующие годы система повышения квалификации, созданная в 30-е годы, развивалась и совершенствовалась путем создания соответствующих институтов, различных курсов и т.д.

Совершенствование системы хозяйственного руководства в послевоенный период. В годы Великой Отечественной войны система управления промышленностью, сложившаяся в предшествующие годы, не претерпела кардинальных изменений. Основным принципом управления продолжал оставаться хозрасчет при усилении административно-командных методов руководства. Широко развернулось социалистическое соревнование, способствовавшее росту инициативы и энергии советских людей. Научная работа велась по проблемам внутризаводского планирования и диспетчеризации.

В послевоенные годы была проведена значительная реорганизация управления народным хозяйством, в том числе упразднен ряд государственных комитетов и наркоматов, произведена перестройка отраслевых министерств. Эта перестройка касалась только центральных органов управления и, как правило, не затрагивала промышленных предприятий и методов управления ими.

В послевоенное времена возобновилась научная и практическая работа в области организации и управления производством. Большое значение имели III Всесоюзная конференция по внутризаводскому планированию и управлению производством в машиностроении, состоявшаяся в феврале 1948 г. в Москве; создание первого межотраслевого учебника по организации и планированию промыш-

ленного предприятия [91], в котором значительное внимание было уделено чисто управленческим проблемам, в частности принципам и методам управления.

Курс «Организация и планирование предприятия» был введен в качестве обязательного в учебные планы всех отраслевых технических и инженерно-экономических вузов и факультетов. В экономических вузах появился межотраслевой курс «Организация и планирование промышленного предприятия».

Вместе с тем следует отметить, что в послевоенный период имело место сокращение исследований в области управления производством по философским, социальным и психологическим проблемам, по изучению его экономических основ, разработке вопросов количественной оценки явлений и процессов. К концу 50-х годов тематика исследований по проблемам организации и управления предприятиями начала постепенно расширяться.

Во второй половине 50-х годов был принят ряд постановлений и разработаны конкретные мероприятия, направленные на дальнейшее совершенствование системы хозяйственного руководства и развитие принципов демократического централизма в управлении народным хозяйством. Начиная с 1957 г. *был осуществлен переход к управлению промышленностью и строительством по территориальному принципу через Советы народного хозяйства (совнархозы) экономических административных районов.* Главным назначением совнархозов было пресечение ведомственных тенденций в развитии промышленности, и они выполнили возложенные на них задачи. Они способствовали комплексному развитию экономических районов, совершенствованию кооперирования и комбинирования производства, установлению более рациональных хозяйственных связей между предприятиями по обслуживанию производства в рамках экономических районов.

Однако первый опыт деятельности совнархозов показал серьезные недочеты территориальной организации производства и управления. Отрасли промышленности оказались раздробленными между многочисленными административными экономическими районами, централизованное руководство техническим прогрессом в значительной степени ослабло. Система территориального управления промышленностью пришла в противоречие с потребностями отраслевого развития.

Все это создало предпосылки для осуществления крупной экономической реформы, переходу к отраслевому принципу управления производством на основе экономических методов руководства и дальнейшего развития демократических начал в управлении народным хозяйством.

Мероприятия по совершенствованию форм и методов хозяйствования благотворно повлияли на развитие исследований в области

управления производством. При исследовании различных проблем стали шире использовать комплексный подход, помимо вопросов организации и планирования интересы ученых начали распространяться на методы хозяйствования, технику и технологию управления. Первым таким комплексным исследованием явилась монография С.Е. Каменицера «Хозяйственное руководство промышленным предприятием в СССР» [92], основная концепция которого заключалась в том, что хозяйственное руководство является самостоятельной общей функцией общественного труда, охватывающей его более частные функции: организацию, планирование и управление. Другой крупной работой была монография Г.В. Теплова «Планирование на промышленном предприятии (теория и практика)» [93], в которой дается глубокое обобщение огромного опыта внутризаводского планирования, накопленного в течение всего периода его развития в стране.

В это время выходит большое количество работ, исследующих структуру аппарата управления предприятием, хозрасчет предприятия и внутрипроизводственный хозрасчет, проблемы управления отраслями производства и народным хозяйством в целом (в том числе принципы и методы народнохозяйственного планирования). Продолжается работа над совершенствованием методов построения межотраслевого баланса, концепция которых была создана еще в 20-е годы в СССР и позднее получила широкое распространение и признание за рубежом. Специально созданные специализированные организации[1] успешно развивают теорию и практику использования экономико-математических методов в планировании и управлении в различных звеньях народного хозяйства страны.

К этому же времени относится рождение такой важной самостоятельной ветви экономики, как экономическая кибернетика, тесно связанной с использованием на практике экономико-математических методов. Создание этой науки в нашей стране осуществлялось под руководством академиков А.И. Берга и В.М. Глушкова. Кибернетика сыграла важную роль в развитии теории управления производством. Значительное влияние на формирование системы планирования и управления народным хозяйством оказало Всесоюзное совещание по применению математических методов в экономических исследованиях и планировании [94].

Начало хозяйственных реформ. Дискуссия, развернувшаяся в стране в 1962—1965 гг., по вопросам совершенствования системы

[1] Лаборатория экономико-математических методов АН СССР; Вычислительный центр Госплана СССР, Научный Совет АН СССР по проблеме «Применение математики и вычислительной техники в экономических исследованиях и планировании»; Центральный экономико-математический институт АН СССР (ЦЭМИ).

и методов управления народным хозяйством, предшествовала проведению хозяйственной реформы. Начало дискуссии было положено публикацией двух статей в газете «Правда»: Е.Г. Либермана (сентябрь 1962 г.) и В.А. Трапезникова (август 1964 г.). Заметное влияние на ход дискуссии оказали также работы А.М. Бирмана «Некоторые проблемы науки о социалистическом хозяйствовании» [95] и В.С. Немчинова «О дальнейшем совершенствовании планирования и управления народным хозяйством» [96].

Экономическая дискуссия послужила толчком для развития собственно управленческой мысли. Появилось много монографий и статей, посвященных сущности отношений управления социалистическим производством, выяснению места, занимаемого им в базисе и надстройке, выявлению соотношения управления производством со смежными науками и т.д.

Существенный вклад в развитие управления в этот период времени внесли смежные с экономикой науки, такие как философия, социология, психология, педагогика, юриспруденция, которые своими средствами и методами изучали проблемы управления. Роль этих исследований очень значительна и определяется следующими двумя причинами:

1) необходимостью создания комплексных работ по управлению производством;

2) потребностью выделения науки об управлении производством при социализме в самостоятельную отрасль знания.

Необходимость развития управления производством как самостоятельной науки в СССР ставилась многими авторами уже в 1962—1963 гг. К 1965 г. относится выход в свет наиболее крупных монографий по теоретическим проблемам управления социалистическим производством, в которых авторы стремились выяснить социально-экономическую природу управления производством в системе социалистических производственных отношений [97, 98]. Проблемам выявления сущности управления посвящена также работа А.С. Петрова «Экономические основы управления производством» [99].

Перестройка системы управления в 60-е и последующие годы. Период начиная с 1965 г. по настоящее время характеризуется проведением в стране трех реформ, направленных на совершенствование системы управления народным хозяйством. К ним относятся:

1) реформа системы управления экономикой 1965 г.;

2) реформа системы управления 1979 г.;

3) ускорение социально-экономического развития (1986 г.) и переход к рыночным отношениям (с 1991 г. и по настоящее время).

Первая реформа системы управления экономикой относится к 1965 г. Ее начало было положено мартовским (1965 г.) Пленумом ЦК КПСС по вопросам сельского хозяйства и сентябрьским (1965 г.)

Пленумом ЦК КПСС по вопросам промышленности. В решениях Пленумов говорилось о необходимости совершенствования всей системы управления, расширения самостоятельности предприятий и перехода от административных к экономическим методам управления.

Основные положения реформы нашли отражение в принятых правительством постановлениях: «Об улучшении управления промышленностью» и «О совершенствовании планирования и усилении экономического стимулирования». Большое значение для развития предприятий сыграло утверждение «Положения о социалистическом государственном производственном предприятии». *Была упразднена территориальная система управления, ее место снова заняла отраслевая система. Была произведена структурная перестройка управления народным хозяйством*: ликвидированы Высший совет народного хозяйства СССР, республиканские и региональные советы народного хозяйства, создано 11 союзно-республиканских и девять союзных министерств.

Большие изменения произошли в системе внутризаводского планирования предприятий. В частности, для планирования деятельности предприятий вместо показателя «валовая продукция» стал использоваться показатель «объем реализованной продукции». Оценка результатов деятельности предприятий стала осуществляться по показателям: объем реализованной продукции, прибыль (рентабельность производства), выполнение заданий по поставкам важнейших видов продукции. Был осуществлен ряд мер по улучшению системы оплаты труда. С этой целью на предприятиях образованы *три фонда экономического стимулирования: фонд материального поощрения, фонд социально-культурных мероприятий и жилищного строительства и фонд развития производства.*

После принятия в 1965 г. решения о проведении хозяйственной реформы вопросы управления народным хозяйством были подняты до уровня первостепенных государственных задач. Важным событием, имевшим крайне большое значение для совершенствования научного управления производством в СССР, стала состоявшаяся в июне 1966 г. в Москве Всесоюзная научно-техническая конференция «Проблемы научной организации управления социалистической промышленностью», на которой с научными докладами выступили видные ученые, занимавшиеся проблемами управления: Д.М. Гвишиани, С.Е. Каменицер, Ю.О. Любович и др. Целый ряд докладов касался вопросов применения экономико-математических методов, использования ЭВМ и других средств механизации и автоматизации для совершенствования управления. К их числу следует отнести доклады В.М. Глушкова, Н.П. Федоренко, О.В. Козловой.

В период 1965—1966 гг. состоялось более 30 отраслевых и региональных научно-технических конференций и совещаний по проблемам научной организации труда, производства и управления. В ходе их проведения выявилось существенное отставание теории от практики управления производством, что потребовало принятия самых энергичных мер для развертывания широких исследований в области теории управления.

Конец 60-х годов характеризуется выходом целого ряда серьезных публикаций по теоретическим проблемам управления. Это монографии Г.Э. Слезингера, В.Г. Афанасьева, Д.М. Гвишиани, Г.А. Джавадова, О.А. Дейнеко, О.В. Козловой и И.Н. Кузнецова, Г.Х. Попова и др.

Математические методы управления. В связи с развитием экономико-математических методов и использованием моделирования в экономике и управлении к этому периоду относится начало разработки теории оптимального функционирования экономики, в становление которой был внесен значительный вклад коллективом Центрального экономико-математического института АН СССР под руководством академика Н.П. Федоренко. Были сформулированы основополагающие позиции этой теории в монографии «Система оптимального функционирования экономики», а также в других статьях и работах по данной проблеме.

В 60—70-е годы активно изучается зарубежный опыт организации управления производством. Проводится значительная работа по совершенствованию системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров.

Определенный вклад в развитие теории и практики управления производством внесла Вторая Всесоюзная научно-практическая конференция «Проблемы научной организации управления социалистической промышленностью», состоявшаяся в июле 1972 г. в Москве.

После реформирования системы управления 1965 г. в первое время значительно улучшились показатели деятельности предприятий и народного хозяйства в целом. Почти в два раза увеличились темпы роста сельского хозяйства, в полтора раза — производительность общественного труда, перестала снижаться фондоотдача в промышленности, ускорилась оборачиваемость оборотных средств в народном хозяйстве, существенно снизились нормы потребления топлива и сырья. Ускоренными темпами велось строительство жилья. Однако в начале 70-х годов произошло заметное ухудшение всех показателей, снизились реальные доходы на душу населения.

Причинами, не позволившими добиться ожидаемых результатов от реформирования системы управления народным хозяйством 1965 г., являются следующие: снижение самостоятельности предприятий; пла-

нирование «от достигнутого уровня» и частое внесение изменений в планы предприятий; использование затратного принципа ценообразования, основанного на индивидуальных затратах предприятий и т.п.

В целях интенсификации экономики была предпринята вторая экономическая реформа, основные положения которой нашли отражение в постановлении ЦК КПСС и Совета Министров СССР от 12 июля 1979 г. «Об улучшении планирования и усилении воздействия хозяйственного механизма на повышение эффективности производства и качества работы».

Экономическая реформа 1979 г. была нацелена на достижение высоких конечных народнохозяйственных результатов, на повышение эффективности производства и качества работы, которые должны были создать условия для более полного удовлетворения общественных и личных потребностей.

Для измерения объемов производства показатель «реализованной продукции» был заменен на показатель «чистой (нормативной) продукции», исключающий повторный счет прошлого труда. Рост производительности труда, норматив заработной платы на рубль продукции рекомендовалось исчислять по чистой (нормативной) продукции. Был четко определен перечень показателей для разработки пятилетних и годовых планов, являющийся обязательным для выполнения промышленными министерствами, объединениями и предприятиями. Большое внимание уделялось заключению хозяйственных договоров. Вводились нормативы платы за производственные фонды (в размере 6 %), плата за воду, забираемую промышленными предприятиями из водохозяйственных систем (за счет себестоимости продукции).

Большое внимание в постановлении уделялось вопросам рационального сочетания отраслевого и территориального планирования и управления, а также разработке целевых комплексных экономических, научно-технических и социальных программ в целом по народному хозяйству и развитию отдельных регионов и территориально-производственных комплексов.

Несмотря на то что экономическая реформа 1979 г. отвечала всем требованиям, предъявляемым к системам управления в развитых странах Запада, она проводилась в виде кампании и поэтому не принесла ожидаемых результатов. Не произошло интенсификации экономики, и об этой реформе вскоре забыли. Ухудшение социально-экономического положения в стране продолжалось.

Выход из создавшегося положения апрельский (1985 г.) Пленум ЦК КПСС нашел в ускорении социально-экономического развития страны. Было принято решение о создании целостной системы управления. Были намечены пути реализации этой концепции: перестрой-

ка всех сторон нашей общественной жизни, курс на развитие гласности и демократии, техническую реконструкцию всех отраслей народного хозяйства на основе опережающего роста машиностроения. Была провозглашена новая научно-техническая, инвестиционная и структурная политика.

Перестройка. Начатая генеральным секретарем ЦК КПСС М.С. Горбачевым в 1986 г. перестройка не имела под собой твердой базы. Ее содержание и методы проведения не были понятны никому. Проводились отдельные мероприятия, направленные на повышение темпов социально-экономического развития СССР. Так, еще в июне 1985 г. было проведено совещание в ЦК КПСС по вопросам ускорения научно-технического прогресса. Важным было принятое на нем решение об отказе от остаточного принципа выделения средств на реализацию социальных проблем. Январский (1987 г.) пленум ЦК КПСС провозгласил курс на широкую демократизацию жизни общества и создание к 1990 г. целостной системы управления с новым хозяйственным механизмом (эта система называлась радикальной экономической реформой). С 1985 по 1989 г. было проведено большое количество разнообразных экономических экспериментов по отдельным отраслям и предприятиям, направленных на проверку новых методов планирования и управления. Концепция перестройки была развита на Первом съезде народных депутатов СССР (1989 г.).

Однако к этому времени уже стало ясно, что нельзя добиться существенных результатов путем частичного улучшения экономики. К началу 1989 г. дисбаланс государственного бюджета составил по разным оценкам 100—140 млрд рублей В 1988 г. размер эмиссии (дополнительный выпуск денег) достиг критической отметки. Объем денежных накоплений населения в пять раз превысил запасы материальных ценностей и товарных ресурсов. Темпы роста доходов населения значительно превышали рост товарооборота. В результате на некоторые виды продукции начали расти цены, усилился инфляционный процесс (среднегодовой темп инфляции составлял 2—4 %).

Сложилась предкризисная ситуация. По 40 % видов промышленной продукции снизились объемы производства. Сокращалось сельскохозяйственное производство. Усугубились диспропорции, увеличился разрыв между платежеспособным спросом и его материальным покрытием. Прекратился рост реальных доходов. Широко развивались явления застоя.

Программа перехода к регулируемому рынку. Стало ясно, что волевыми методами исправить положение нельзя. Действующая система управления стала преградой на пути интенсификации и научно-технического прогресса. Главным звеном в решении стратегиче-

ских задач по ускорению социально-экономического развития страны стало осуществление радикальной реформы управления, создание гибкой рыночной системы хозяйствования.

Целью радикальной реформы управления являлась переориентация экономического роста на конечные результаты, на удовлетворение общественных потребностей. Содержание этой реформы заключалось в переходе от преимущественно административных к экономическим методам руководства на всех иерархических уровнях, к управлению интересами и через интересы, к широкой демократизации управления, всемерной активизации человеческого фактора.

Однако радикальная экономическая реформа не принесла ожидаемых результатов. Произошло дальнейшее обострение кризиса: пятилетние и годовые планы не выполнялись, увеличилась эмиссия денег, продолжали расти внешняя задолженность, дефицит государственного бюджета.

В этот период произошли серьезные изменения в политической системе управления страной: КПСС утратила свою руководящую и направляющую роль, была провозглашена многопартийность, ликвидирована цензура в средствах массовой информации, появилась оппозиция, открыто выступавшая против политики президента М.С. Горбачева. В соответствии с рекомендациями депутатов, прозвучавшими на Первом съезде народных депутатов СССР, правительством СССР под руководством Н.И. Рыжкова была разработана программа постепенного перехода к регулируемому рынку [100]. В ней содержались положения о многообразии форм общественной собственности и государственном регулировании экономики с помощью налогов, налоговых льгот и финансовых санкций, а также рекомендации по развитию системы социального обеспечения населения.

В стране развернулась дискуссия о механизме перехода к рынку. Специальная комиссия, возглавляемая академиком А.Г. Аганбегяном, предложила три альтернативных варианта перехода к рыночным отношениям:

1) внесение отдельных элементов рынка в существующую командно-административную систему управления;

2) быстрый переход к рынку без какого-либо государственного регулирования;

3) создание системы управления на основе регулируемой рыночной экономики. Этот вариант совершенствования системы управления соответствовал предложениям правительства.

Другая комиссия под руководством академика С.С. Шаталина подготовила программу, получившую название «500 дней», в которой был намечен комплекс мероприятий для перехода к регулируе-

мому рынку. Эта программа многими учеными рассматривалась как «шоковая терапия».

По итогам дискуссии был принят компромиссный вариант перехода от плановой системы управления к регулируемому рынку. В его основу была положена программа «500 дней», основной целью которой было полное разрушение административно-командной системы управления. С ноября 1991 г. начался процесс формирования рыночных отношений в России.

К основным мероприятиям, направленным на создание рыночного механизма управления, следует отнести:

- разгосударствление собственности;
- создание рыночных отношений на основе сочетания различных форм собственности;
- создание нормативной базы, необходимой для становления и развития рыночных отношений в стране;
- образование новых рыночных структур управления.

Был создан Государственный комитет РСФСР по управлению государственным имуществом и соответствующие комитеты на местах. Некоторые отраслевые министерства были преобразованы в корпорации или холдинги, созданы коммерческие банки, биржи, фирмы и большое количество разнообразных акционерных обществ. В декабре 1990 г. был принят и с 1 января 1991 г. введен в действие Закон РСФСР «О предприятиях и предпринимательской деятельности». Закон определил статус основного звена экономики — предприятия — и закрепил его ведущее место в реформируемой хозяйственной системе.

Процесс приватизации в стране можно разделить на два этапа:

I этап — чековая (ваучерная) приватизация (1991 г. — 30 июня 1994 г.);

II этап — денежная приватизация (с 1 июля 1994 г. и по настоящее время).

Практически в ходе чековой приватизации не была решена ни одна из поставленных задач. Формально предприятия перестали быть государственными. Но зачастую новая форма прикрывала старое содержание. По-прежнему деятельность вновь образованных акционерных обществ и ассоциаций фермерских хозяйств сковывалась бюрократическими указаниями и директивами. При проведении ваучерной приватизации было заявлено, что приватизационный чек будет равен по цене двум автомашинам «Волга», что владельцы ваучеров перейдут в средний класс, станут собственниками. Однако этого не произошло. Для появления класса средних собственников должна быть создана благоприятная экономическая среда, проводиться эффективная налоговая, ценовая и экспортно-импортная политика. На все это

требуется довольно продолжительное время. Вопросы создания класса частных собственников в нашей стране решались искусственно, в процессе приватизации.

Приватизация, в ходе которой государственная собственность была разделена между множеством владельцев, явилась необходимым первым этапом и условием перехода к рыночной экономике. Для многих государственных предприятий первым шагом к приватизации стало преобразование их в акционерные общества открытого типа. Были разработаны основные способы приватизации и три варианта льгот, предоставляемых предприятиям при приватизации.

Для развития системы управления на основе рыночных отношений в нашей стране сделано очень много. Создана законодательная, юридическая база, разработаны многие десятки нормативных документов. С 1 января 1995 г. введен в действие Гражданский кодекс РФ, разработаны федеральные законы: «Об акционерных обществах», «О несостоятельности (банкротстве)», «О банках и банковской деятельности» и др.

Однако, несмотря на принятые меры, полностью остановить развал экономики России не удалось. Социально-экономическая ситуация в стране продолжает оставаться тяжелой. Было принято много ошибочных решений. Одной из причин сложившегося положения является проводимая с 1992 г. политика невмешательства правительства в экономику регионов и импортно-экспортные операции. Неуправляемого рынка нет ни в одной развитой стране мира. Рынок нуждается в управлении, руководстве, регулировании со стороны государства.

Основные причины неудач и провалов заключаются в игнорировании законов управления социально-экономической системой страны, отсутствии научного обоснования принимаемых решений, моделирования хода их выполнения и прогнозирования последствий, так как единственно верных решений на этом пути быть не может: нет ни кадров, не специальной теоретической школы, ориентированной на переходный процесс российской экономики.

Кадровая и структурная чехарда делала управляемость государством с каждым годом все хуже и хуже, а процесс принятия решений все менее эффективным.

В массовом сознании складывается мнение (конечно, не без помощи средств массовой информации): если вы за государственное управление — вы «коммунист», против — «демократ». Однако государственное управление экономикой не имеет отношения ни к коммунизму, ни к демократии.

Законов управления экономикой множество, но Россия в силу исторических причин, как правило, выбирает крайности. Одна из таких

крайностей — плановая система, система «прямого» управления, в которой все расписано. Системы «рыночного» типа всегда более эффективны, однако это все равно системы управления, а не абсолютно свободное взаимодействие отдельных производственных структур.

России нужна не просто стабилизация, а стабилизация на высоком уровне производства, обеспечивающем достойный уровень жизни населения.

Поднятие экономики до уровня развитых Западных стран не может происходить само собой, за счет инициативы отдельных предпринимателей и групп, без усилий государства. Для эффективного развития производства нужна развитая инфраструктура: транспорт, торговая сеть, энергетика, наука, банковская система, правовые основы. Управление этим процессом возможно только с государственным участием, поскольку у отечественного частного капитала на данном этапе нет для этого ни средств, ни сил, ни организационного умения.

России нужна рыночная система, позволяющая обеспечить баланс между спросом и предложением, в максимальной степени способствовать развитию потенциала творческой и частной инициативы. Однако для построения оптимальной рыночной системы необходим длительный этап регулирования, нельзя ставить перед собой задачу мгновенного получения эффекта и скоропалительной перестройки, надо ясно понимать сложности, стоящие перед страной.

В России уже формируется существенный слой новой интеллектуальной промышленной элиты, способной осуществлять грамотное государственное управление. Однако вряд ли в ближайшее время удастся провести в России кардинальные преобразования системы управления. Основные изменения, способные коренным образом переломить сложившуюся ситуацию, по-видимому (будем надеяться!), произойдут в скором будущем.

Развитие теории и практики управления во всем мире позволило сформулировать современную концепцию менеджмента.

Основные положения современной концепции менеджмента.

- Успех предприятия определяется не рациональной организацией производства, как считали представители школы научного управления и классической школы, а ее способностью адаптироваться к изменениям внешней среды.
- Организация рассматривается как открытая система, на которую оказывает влияние большое количество внешних факторов (международное положение, политические и социокультурные факторы, состояние экономики в стране, законы, поставщики, потребители, конкуренты и др.).

- Процесс управления организацией — это непрерывный, целенаправленный, постоянно повторяющийся процесс, на который оказывают воздействие факторы внешней и внутренней среды. Процессный подход рассматривает функции управления как взаимосвязанные.
- Применение к процессу управления организацией ситуационного подхода позволяет принимать управленческие решения в зависимости от сложившейся ситуации и достигать поставленных целей.
- Ориентация на человека и его возможности. Поэтому основное внимание уделяется демократизации управления, проблемам руководства и лидерства, поведению человека, изучению организационной культуры, мотивации и т.п.

Представляется, что эти основополагающие положения менеджмента не только будут сохранены в XXI в., но и получат дальнейшее развитие. Кроме того, менеджмент будет развиваться по следующим основным направлениям:

1. Рациональное сочетание рынка и государственного регулирования.
2. Широкое использование стратегического планирования и управления в деятельности организаций.
3. Постоянная корректировка целей организации как реакция на изменения внешней среды.
4. Достижение стратегических и оперативных целей организации за счет оптимального распределения материальных, трудовых и финансовых ресурсов по основным направлениям ее деятельности.
5. Разработка новых методов и приемов управления, позволяющих организации более гибко адаптироваться к изменениям внешней среды.
6. Резкое повышение уровня квалификации и искусства менеджеров в управлении организацией.
7. Использование в практике управления оптимальных решений, выбранных на основе тщательного анализа альтернативных вариантов решения проблемы.
8. Совершенствование структур управления за счет большей децентрализации функций.
9. Постоянная забота о повышении квалификации работников организации.
10. Максимальное использование инноваций, экономико-математических методов, электронно-вычислительной техники.
11. Развитие информационных систем, широкое использование глобальных информационных сетей (Интернет и др.).
12. Привлечение сотрудников к управлению организацией.

В настоящее время в России наблюдается разбалансированность всего механизма управления страной. Отечественный менеджер в своей практической деятельности сталкивается с такими проблемами, которые совсем незнакомы западному менеджеру. Поэтому в создавшихся условиях особое значение приобретает получение новых знаний по искусству управления. Для построения эффективной системы управления в России требуется подготовка достаточного количества менеджеров-профессионалов. Это должна быть новая когорта руководителей, ранее неизвестная в России, а именно:

- менеджер-профессионал должен быть разносторонне развитым, творческим и инициативным человеком высокой квалификации, умеющим управлять людьми для достижения целей организации;
- менеджер-профессионал одновременно должен быть не только руководителем, но и лидером, хорошим организатором, экспертом в постановке задач, другом для людей, находящихся у него в подчинении;
- менеджер-профессионал должен хорошо ориентироваться в проблемах рынка.

Только в этом случае менеджер будет способствовать достижению стратегических и тактических целей организации.

Глава 7 УПРАВЛЕНИЕ И СОЦИАЛЬНО-ПОЛИТИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ В XXI В.

7.1. СОВРЕМЕННОЕ МИРОВОЕ СООБЩЕСТВО

Подмена понятий. Национальная безопасность — одна из главнейших потребностей человека, общества — приобретает актуальнейшее значение для наций и народов планеты. Ее обеспечение невозможно без учета социально-политических, экономических, правовых, геополитических, экологических, техногенных и других аспектов. Современное мировое сообщество в XXI в. неизбежно ожидают по меньшей мере две трагические угрозы:

1) установление однополярного мироустройства под военным и экономическим диктатом США и НАТО;

2) глобализация мировой экономической системы на основе индустриально-информационных технологий в интересах 15 % населения Земли.

Предпринята безнравственная подмена понятий. Первоначально в науке речь велась о *глобальном* подходе к решению важных мировых проблем, которые не могут быть решены в границах отдельных национальных государств (например, экологические, эпидемиологические, бедности и т.п.), но новоявленные глобалисты США поняли глобализацию как устанавливаемый ими новый мировой порядок и как их власть над Вселенной, позволяющие управлять народами и грабить весь мир.

Вот какое решение важных мировых проблем XXI в. в условиях глобализации предлагал американский политолог Пол Кеннеди в 90-х годах XX века.

Первая — относительная конкурентоспособность. Хотя экономический рост вряд ли решит все вопросы, тем не менее неоспоримо, что достойный уровень жизни обеспечивает для всех людей то, что они считают наиболее важным, — хорошее здоровье, образование, свободное время и т.п. Однако блага от технологических новаций и роста производства достаются не всем в равной степени, основные блага получают преуспевающие общества. Экономика, все менее способная соответствовать новым технологиям, с медленными (или отрицательными) темпами роста, с застывшим (или падающим) уровнем дохода на душу населения в условиях, когда демографические

перемены диктуют новые социальные требования, находится в худшем положении, чем экономика, оказавшаяся конкурентоспособной и приспособившаяся к переменам. Неумение обдумать, переобучиться и переоснаститься перед лицом будущего приведет таким образом к еще одному «урожаю» экономических неудачников в Истории.

Вторая проблема заключается в необходимости реагировать на демографические и экологические изменения, не надеясь, что решение придет само собой. В настоящее время потребление земных ресурсов намного больше, чем в середине XX в., из-за возросших численности населения, количества материалов, которые оно потребляет, и сложностей экономической деятельности. В результате скорость наступления человека на природу резко увеличилась, поэтому через несколько десятилетий целые страны могут лишиться лесов; большая часть верхнего слоя почвы может через поколение исчезнуть; критическое состояние озонового слоя может быть достигнуто уже через 20 лет. Иными словами, не исключено, что хотя пессимисты, выступавшие со своими прогнозами несколько десятилетий тому назад, ошиблись во времени, их общие аргументы о том, что планете наносится все больший ущерб, становятся все весомее, и ими не следует пренебрегать. Наконец, следует отметить, что лучше всех приспособились к ситуации общества (подобные Японии) с большим капиталом, научными знаниями, технической компетентностью, квалифицированным и творческим персоналом, в то время как страны, перед которыми встали самые серьезные проблемы современного мира, намного хуже подготовлены к адекватной реакции на события.

Обеспокоенность по поводу экологического ущерба не означает, разумеется, что должен прекратиться всякий экономический рост, ибо, с одной стороны, это нанесло бы удар по наиболее бедным обществам, а с другой, противоречит аргументам в пользу увеличения конкурентоспособности стран. Вместо этого политики и общественное мнение должны более серьезно рассмотреть предложения о «допустимом росте», сформулированные экспертами по проблемам экономического развития.

Третья проблема изменения существующего глобального положения весьма традиционна: снизить вероятность политической нестабильности и связанную с этим угрозу насилий и войн. Разумеется, многие потрясения невозможно предугадать; если 5 лет назад мы не могли представить ту степень кровопролития и насилия, которые разорвали на куски Югославию, то как мы сможем заранее знать, какие войны и столкновения ожидают нас в следующее десятилетие? И тем не менее многим социальным взрывам, таким как революции во Фран-

ции и России, предшествовало усиление напряженности в обществе, подобно тому как увеличивается давление вдоль краев тектонических плит накануне землетрясений или, скажем, как возрастающий ущерб окружающей среде переходит определенный порог накануне экологической катастрофы. Хотя обычно невозможно точно знать, где и когда случится катастрофа, предсказать, что однажды взрыв произойдет, ученые могут, исходя из общего нарастания давления. По аналогии уместно предположить, что по мере роста напряженности внутри человеческих обществ (быстрый рост населения, сокращение ресурсов, безработица, миграция в трущобы городов, отсутствие образования) могут произойти социальные и политические взрывы, особенно если экологические причины острых конфликтов переплетаются с традиционными спорами по поводу границ, вод, пастбищ и т.п.

Гражданские и внешние войны с их тяжелыми потерями были, подобно голоду и болезням, мальтузианским противоядием демографическому взрыву и, возможно, самым действенным, так как в них гибли люди, находящиеся в расцвете сил. Подобные потрясения имели не только локальное значение. В наше время нестабильность может иметь место в регионах, где амбициозные и непрочные режимы, обладая самым современным оружием, например ракетами среднего радиуса действия с химическими, биологическими и даже ядерными боеголовками, создают потенциально смертоносную ситуацию, последствия которой могут выйти далеко за местные рамки.

Учитывая сказанное, мы должны проявлять озабоченность условиями жизни планеты в целом не только потому, что сталкиваемся с новыми проблемами, угрожающими нашей безопасности, такими как, например, глобальное потепление и массовая миграция, но и потому, что эти явления могут взаимодействовать с еще более обострившимися прежними угрозами международной стабильности — региональными войнами, захватами заложников, терроризмом, закрытием морских коммуникаций. Новые транснациональные силы, вызывающие глобальные перемены, далеки от традиционного круга забот национальных государств, поэтому они являются дополнительной причиной социальных конфликтов.

Глобальные проблемы и концепции их решения. С учетом столь многочисленных проблем может показаться, что любое политическое руководство, состоящее из обычных людей, не может решить многих задач, и человечество должно готовиться к новым потрясениям и катастрофам в социальной жизни в глобальном масштабе. Если это так, было бы нелепо полагать, что страна или социальный класс могут изолироваться от будущих перемен в области политики, экономики и экологии, неожиданных и драматичных. Более того, в маловe-

роятном случае, когда правительства и общества все же решают трансформироваться, приходится признавать, что их усилия оказывают лишь незначительное влияние на глобальные процессы в современном мире. Следует также понимать, что всякое вмешательство (например, рост уровня образования женщин в развивающихся странах) может вызвать непредвиденные и незапланированные перемены. Ничто не является определенным, за исключением того, что мы сталкиваемся с бесчисленным количеством неопределенностей; но уже одно признание этого факта создает изначальную основу для действий, и это, разумеется, намного лучше, чем находиться в неведении относительно того, как меняется окружающий нас мир.

Таким образом, несмотря на размах и сложность глобальных проблем, с которыми мы сталкиваемся, было бы упрощением поспешно делать мрачный вывод, что изменить ничего нельзя. Многие предпринятые ранее попытки заглянуть в будущее заканчивались либо на ноте безудержного оптимизма, либо мрачными прогнозами, либо призывом к духовному возрождению. Может быть, и эту главу стоит закончить на вполне определенной ноте. Однако, не зная будущего, невозможно с определенностью сказать, приведут ли глобальные тенденции к ужасным катастрофам или кризисы будут предотвращены благодаря удивительной человеческой приспособляемости.

Сравнение концепции П. Кеннеди с концепциями ученых из Японии и США Ф. Фукуямы и С. Хантингтона[1] свидетельствует, на наш взгляд, в пользу выводов Кеннеди. Концепция Фукуямы уже не выдержала испытания временем и оказалась утопической: либерализм западного образца не прижился в большинстве из посткоммунистических стран, как и в других обществах, вставших на путь модернизации, а вместо счастливого «конца истории» мы наблюдаем вступление человечества в один из самых драматических этапов его развития. Концепция Хантингтона носит откровенно идеологический характер: она по сути призывает западную цивилизацию не «расслабляться», не терять бдительности перед лицом нарастающей угрозы со стороны консолидирующихся отсталых цивилизаций. На фоне этих концепций анализ и выводы Кеннеди представляются нам

[1] Ф. Фукуяма в 1989 г. в статье «Конец истории?» в журнале «Нэшнл интерест», а затем в одноименной монографии заявил, что с крахом коммунизма и восприятием большинством человечества идеалов либерализма история пришла к своему счастливому завершению и что человечеству предстоит в будущем только совершенствоваться на непревзойденной и безальтернативной либеральной основе. В 1993 г. другой американский профессор, С. Хантингтон, в статье «Столкновение цивилизаций?», опубликованной в журнале «Форин афферс», был куда менее оптимистичен, нежели Ф. Фукуяма: он считает, что на смену прежнему антагонизму капитализма и социализма грядет жесткое противоборство цивилизаций, в первую очередь западной, исламской и православной.

более взвешенными и объективными. Он раскрывает драматические проблемы модернизирующейся человеческой цивилизации, выявляет реальные опасности и тупики, поджидающие каждый из ее регионов, пытается реалистически распределить ответственность за решение глобальных и региональных проблем между всеми современными общественными формациями.

Главный «нерв» мирового развития в ближайшие десятилетия, согласно Кеннеди, заключается в углубляющемся конфликте между объективными потребностями интенсивной модернизации большинства современных государств и быстро истощающимися ресурсами планеты Земля. И если не будут найдены эффективные способы разрешения данного конфликта, то человеческую историю ожидает конец, но увы, не счастливый, как декларировал Фукуяма, а трагический. Именно в этом, по нашему мнению, заключается лейтмотив книги Кеннеди. На первый взгляд, он встречался и в книгах других авторов, но сходство это все же только внешнее. В отличие от типичных суждений о глобальной тематике политологов, всецело концентрирующихся на биологических, экологически-географических проблемах, Кеннеди рассматривает последние не сами по себе, а неизменно в контексте экономических и социально-политических тенденций и закономерностей, что позволяет ему глубже раскрыть возможности и трудности решения глобальных проблем.

Первая объективная тенденция современного развития человечества, по мнению Кеннеди, это, безусловно, интенсивная модернизация большинства государств. В последней трети XX в. на путь модернизации, означающей внедрение в разных сочетаниях и пропорциях частной собственности, рыночных отношений, технологическое обновление, создание гражданского общества, развитие политической демократии, встали страны Латинской Америки, Восточной Азии, Центральной и Восточной Европы. Эту закономерность, выросшую из желания «сравняться» по уровню благосостояния и качеству жизни со странами Запада и Японией, Кеннеди, безусловно, приветствует. Но он прекрасно видит и блестяще раскрывает ее «оборотную сторону»: желание большинства стран жить хорошо, «как на Западе», грозит в случае непринятия адекватных мер катастрофой ресурсоприродных факторов земного шара.

Может быть, у читателей больше всего вопросов и сомнений вызовут те части книги Кеннеди, которые посвящены современным демографическим тенденциям и проблемам. Дело в том, что в данном случае Кеннеди использует весьма рискованный прием: проецирует известную теорию народонаселения Мальтуса на условия конца XX в. и фактически приходит к выводу, что у пророчеств Мальтуса боль-

ше шансов сбыться в XX в., нежели их было в XIX в. Но мы бы явно поспешили, если бы на этом основании зачислили Кеннеди в мальтузианцы. Принципиальное различие между ними в том, что Кеннеди, в отличие от Мальтуса или, скажем, Д. Рикардо, не верит в «железные» экономические и иные общественные законы, а исходит из того, что человечество само распоряжается своей судьбой, что люди могут изменить неблагоприятный ход истории. Благодаря этому, доказывает он, мальтусовские пророчества не сбылись в XIX в. Вместе с тем Кеннеди предостерегает от излишнего оптимизма, а тем более благодушия при взгляде на демографические тенденции рубежа XX—XXI вв.

Как убедительно доказывает Кеннеди, явление, которое взволновало Мальтуса на рубеже XVIII—XIX вв., — разрыв между быстрым ростом народонаселения и скромным масштабом увеличения производства продовольствия — два века спустя вновь приобрело актуальность. В подходе к этой проблеме между современными государствами налицо различие: меньшая их часть признает политику демографического планирования, а большая отдает проблему в распоряжение естественного хода событий. Согласно же Кеннеди, стихийное развитие существующих демографических тенденций грозит человечеству катастрофическими последствиями. Соглашаться или не соглашаться с этим выводом ученого — право читателя, но не принять во внимание его расчеты и аргументы нельзя.

Жестко, но, на наш взгляд, реалистично рассматривает Кеннеди часть демографической проблемы, отсутствовавшую во времена Мальтуса, — массовые миграции и их социальные последствия. Динамика их такова, что в настоящее время возможно предсказать нарастание потоков переселенцев из Африки, Юго-Восточной Азии, Латинской Америки, Восточной Европы в два самых благополучных региона мира — США и Западную Европу. А это создает реальную перспективу обострения межрасовых и межэтнических конфликтов, к которым должны быть готовы государства и политики.

В подходе к современной западной цивилизации Кеннеди, в отличие, скажем, от тех же Фукуямы и Хантингтона, присущ ярко выраженный социальный критицизм. Он отнюдь не считает западную цивилизацию неким идеальным или даже оптимальным сообществом. В настоящее время, по его убеждению, она не готова к рациональному подходу к глобальным проблемам. Ее экономические владыки — транснациональные корпорации, как доказывает Кеннеди, проявляют в своей деятельности откровенный эгоизм, стремясь к извлечению прибыли любой ценой, ничуть не считаясь с глобальными проблемами. Он резко критикует и эгоизм развитых индустриальных стран в целом, которые, завоевав ведущие позиции на мировом рынке, не желают теперь

потесниться и пустить на него государства, вставшие на путь модернизации. Такая тенденция существует, к сожалению, и сегодня.

Наивысшей точки социальный критицизм Кеннеди достигает в суждениях, посвященных США. В духе демократического (а не националистического!) патриотизма он беспощадно вскрывает болевые точки и проблемы страны. Сегодня США являются главным мировым должником. Уровень преступности, детской смертности, функциональной неграмотности в них самый высокий среди развитых стран. Зато уровень медицинского страхования и обслуживания самый низкий. Соединенные Штаты являются главным производителем и распространителем массовой культуры, откровенно эксплуатирующей «первичные инстинкты» человека и разрушающей гуманистическую традицию. Страна преисполнена расовых и национальных антагонизмов, до поры до времени дремлющих под сенью экономического благополучия.

В отличие от Фукуямы и его поклонников, в том числе и российских, Кеннеди отнюдь не считает западную либеральную модель оптимальной для всех регионов. По его убеждению, страны, в том числе посткоммунистические, вставшие на путь модернизации и одобрившие идеалы гражданского общества, частной собственности, рынка, должны поискать собственную модель устойчивого развития, соответствующую их историческим, социокультурным и, наконец, цивилизационным характеристикам. То, что создание такой модели возможно, доказывает опыт восточноазиатских стран, в первую очередь Японии и Южной Кореи.

В XXI в. нельзя забывать о миллионах людей в развивающихся странах, все еще испытывающих страдания из-за социальной нестабильности, с одной стороны, и автоматизации производственных технологий, вытеснения традиционных форм занятости — с другой. Иными словами, следует четко видеть демографические и экономические условия на Земле в конце XXI в. Отличие нашей эпохи от прошлых связано не столько с глобальной природой современных проблем, сколько с тем, что в настоящее время они гораздо серьезнее, чем в конце XVIII в. Земля опять столкнулась с взрывным характером роста населения, но уже не в развитых обществах Западной Европы, а в охваченных нищетой регионах Африки, Центральной Америки, Ближнего и Среднего Востока, Индии, населенных миллиардами, а не миллионами людей. В то же время мы являемся свидетелями бурного роста знаний в многообразных областях науки и техники. Обе эти тенденции проявляются сегодня гораздо сильнее и дают знать о себе широкомасштабно и быстро. В конце XVIII в. население во всем мире увеличивалось на четверть миллиарда каждые 75 лет, сегодня же та-

кой прирост происходит каждые 3 года. В то же время в нашем более целостном мире с помощью науки и системы коммуникаций безмерно ускоряются темпы технологических изменений.

Идентичность препятствий на пути новых процессов. Величайшая задача всего человечества в XXI в. состоит в том, чтобы найти эффективные глобальные решения, которые позволили бы помочь беднейшим трем четвертям человечества избавиться от своих проблем. Внутренние беспорядки и вооруженные конфликты в бедных странах сегодня являются угрозой всем богатым государствам. Развитым странам Европы, США, Японии, а в недалеком будущем России и некоторым государствам Азии необходимо внимательно следить за существенными изменениями мировых процессов — экологических, демографических, технологических, духовных и культурных и принимать кардинальные меры для предотвращения катастроф. Важнейшее значение для обеспечения населению возможности приспосабливаться к изменениям имеют его социальные установки, религиозные верования и культура. Исследователи прошлых цивилизаций, не сумевших ответить на вызовы стадии модернизации, фактически верно указывают на идентичность препятствий, всегда стоявших на пути новых процессов: неприязнь ко всем нововведениям, презрение к торговле и предпринимательству (свойственные, например, китайским мандаринам), идеологическое или религиозное противостояние западным капиталистическим нравам, благоволение властных структур к придворным льстецам, влияние бюрократии, военных, церкви, а также правовая и налоговая системы, дискриминационные по отношению к предпринимателям и выгодные для чиновников.

Западные идеологи часто полагают, что эти препятствия характерны не для европейских обществ, чьи рационализм, приверженность научным методам и эксперименту привели со временем к их господству над миром, а для восточных и африканских. Однако огромные успехи, достигнутые Японией в последние десятилетия в области изобретательства, проектирования, производства и финансов, делают эти предположения еще более сомнительными, чем прежде. Несмотря на то что в некоторых регионах мира (Новая Гвинея, пустыня Калахари) имеются естественные препятствия развитию, можно с уверенностью предположить, что большинство народов мира, если они сделают соответствующий выбор, могут положительно решить проблемы, вызванные переменами. Но само выражение «если они сделают соответствующий выбор» предполагает наличие тех условий, которые предопределили успех Голландии в XVII в. и Японии в конце XX: существование рыночной экономики, по крайней мере в смысле отсутствия дискриминации, всевозможных рогаток и вымогательства в отноше-

нии торговцев и предпринимателей и жесткого следования определенным идеологическим доктринам; свобода исследований, обсуждений, экспериментов; вера в возможность улучшений; условия скорее для практической, чем для абстрактной деятельности; рационализм, бросающий вызов кодексам «мандаринов», религиозной догматике и традиционному укладу жизни. Общество, где господствуют муллы-фундаменталисты или консервативные бароны-землевладельцы, скорее всего, не способно к изменениям в XXI столетии так же, как и в XV.

Препятствия переменам культурно-этического характера во всех обществах одинаковы по той очевидной причине, что надвигающаяся трансформация угрожает существующим обычаям, образу жизни, верованиям и социальным предубеждениям. С этим может столкнуться как передовое, так и неразвитое общество. Действительно, часто проявляют просто поразительное неприятие перемен именно те страны (или их элиты), которые миновали апогей своего «расцвета», когда они влияли на мировую или региональную политику, и которые в экономическом отношении начинают все более отставать от своих быстро прогрессирующих соседей. Причины тому отчасти практические, но чаще психологические и культурные. Перешагнувшим свой пик и в конкретных исторических условиях приходящим в упадок государствам трудно принять изменившиеся обстоятельства, т.е. освоить новые формы организации производства, методики образования, способы распределения ресурсов и процедуры принятия политических решений, и признать эти новые пути более удачными. Приспособиться к переменам означало бы изменить собственные социальные приоритеты, систему обучения подрастающего поколения, способы потребления и сбережений и даже идеологию, лежащую в основе взаимоотношений между индивидом и обществом. Те американцы, которых тревожит сегодня вопрос о «японском вызове», знают, насколько сложны и глубоко укоренены в сознании нации такие препятствия культурно-психологического и социального характера.

Не стоит утверждать, что существует некий идеальный проект или план действий, выполнение которого позволило бы обществу благополучно пережить надвигающиеся перемены в следующие несколько десятилетий. Действительно предполагается, что грядущие трансформации, особенно противоречия между демографией и технологией, затронут одни страны и структуры в большей мере, чем другие, как в положительном, так и в отрицательном смысле, хотя бы потому, что существуют различные модели изменений и разные реакции общества на них. Наконец, мы не хотим сказать, что перемены как таковые являются благом, но утверждаем, что, скорее всего, они будут иметь и благотворные, и неблагоприятные последствия. Однако если мы хотя

бы поймем существо изменений, происходящих на нашей планете, то сможем уяснить, как подготовиться к ним наилучшим образом. *Как показывает жизнь, многие известные исторические события (военные набеги викингов на ближние и дальние страны, экспансия елизаветинской Англии, вильгельмовской Германии, страсти, которые раздирают сегодня Южную Америку и Ближний и Средний Восток) инициируют возникновение обществ, переживающих резкий рост населения и иногда не справляющихся с задачей обеспечить приложение сил молодого поколения. Иногда несбывшиеся ожидания нового поколения приводят к взрывам насилия и революциям. Часто эта не находящая выхода энергия направляется ловкими и беспринципными политиками в русло внешних авантюр и завоеваний*[1]*, т.е. молодое поколение энергичных людей в этих странах переходит в фазу пассионариев-разрушителей.*

Жителям развитых стран, выражающим недовольство падением коэффициента рождаемости — «недостаточным деторождением», возможно, полезно было бы присмотреться к тем регионам в современном мире, которые переживают полосу серьезнейших потрясений: Центральной и Южной Африке, Юго-Восточной Азии, Афганистану, Кашмиру, Ближнему и Среднему Востоку, Северной Ирландии, окраинам бывшего СССР, району Африканского Рога. Все эти регионы, отягощенные быстро растущей молодой популяцией, характеризует затаенная амбициозность социальных и экономических ожиданий. Безусловно, нельзя считать случайным совпадением, что палестинская интифада — «война камнями», которая ведется подростками против израильских оккупационных сил, — началась в секторе Газа, плотность населения которого составляет 4206 человек на квадратную милю (в Израиле этот показатель равен 530). Конечно, идеологическое соперничество, расовая и религиозная ненависть и многие другие факторы тоже вносят свой немалый вклад в эти гражданские и региональные войны. Тем не менее социальные последствия демографического взрыва, по-видимому, создают тот фон, который значительно ускоряет и обостряет жестокие конфликты. Это так же верно в отношении древней Македонии, как и современного Ближнего Востока, с той лишь разницей (связанной с быстрым ростом народонаселения), что в настоящее время в битвы вовлечены десятки миллионов людей, а не тысячи воинов, как во времена Александра Великого. Какое будущее

[1] Мы употребляем здесь слова «часто» и «иногда», так как не стремимся утверждать, что бурный рост населения будет или должен приводить к нестабильности или экспансии. Здесь играют немаловажную роль и другие факторы (природа режимов, геополитические условия, состояние экономики и т.п.).

нас ожидает, если масштабы социальных волнений будут увеличиваться с той же скоростью, что и численность мирового населения?

В то время как демографический взрыв (и истощение ресурсов) является самой большой проблемой, стоящей перед развивающимися регионами, многие развитые страны сталкиваются с противоположной тенденцией — вялого роста или даже убыли населения.

В этих странах, достигших высокого уровня жизни и качественного медицинского обслуживания, уровень смертности очень низок. Чтобы численность населения удерживалась на существующем уровне, коэффициент плодовитости для каждой женщины должен составлять 2,1 ребенка. Данные ООН свидетельствуют, однако, что с 60-х годов в большинстве развитых государств происходит снижение этого коэффициента: в Италии с 2,5 до 1,5, в Испании — с 2,9 до 1,73, в России для славян этот коэффициент составляет 0,7.

Наиболее очевидные причины сокращения рождаемости: изменившееся положение женщин и новые открывшиеся для них возможности в западных обществах; получение широкого доступа к высшему образованию и стремление к карьере; откладывание деторождения на более поздний срок, ведущее к уменьшению количества детей; доступность противозачаточных средств. Эти тенденции усиливаются влиянием урбанизации на воспроизводство, особенно в больших городах. То ли потому, что городская жизнь привлекает наиболее энергичных, сильных и честолюбивых представителей молодежи, то ли — что более вероятно — потому, что людям трудно растить детей в условиях многоквартирных домов, оставляющих мало места для выхода их энергии, но только урбанизация повсюду ведет со временем к снижению коэффициента рождаемости. Ключевым является, конечно, выражение «со временем». Задолго до того, как города стали «виновниками» падения рождаемости, они привлекали миллионы людей, искавших работы, социального благополучия и бежавших от трудностей жизни в перенаселенные города, порождая нехватку ресурсов в аграрном сегменте.

Новые технологии и их последствия. Результаты глобализации, вызванные расцветом биотехнологии и робототехники, состоят в том, что компании в развитом мире вкладывают капитал в новые технологии, которые могут причинить серьезный ущерб более бедным странам, поскольку делают ненужными миллионы рабочих мест в сельском хозяйстве и промышленности. Такие капиталовложения диктуются все тем же стремлением к увеличению дохода, являющимся движущей силой технологического развития, по крайней мере со времен промышленной революции; но точно так же, как осознанное создание механизированной текстильной фабрики, сталелитейного

завода или железной дороги имело глубокие непреднамеренные последствия для местного и зарубежного населения, так и некоторые ныне возникающие технологии, вероятно, будут иметь глубокие последствия для современных обществ, особенно в развивающемся мире. В XXI в. люди полнее должны осознавать, что их судьба становится все более открытой для воздействия на нее сил, безответственных в полном значении этого слова.

Если «глобализированный» бизнес возникает в богатых, а численность населения быстро растет в бедных странах, то способна ли человеческая изобретательность уравновесить это угрожающее несоответствие? Можно ли, по крайней мере благодаря новым изобретениям, решить проблемы голода? Если развивающейся стране удастся перестроиться по восточноазиатской модели, привлечь иностранные инвестиции, поднять производство, экспорт и уровень жизни, то не исключена вероятность того, что филиалы заводов и рабочие места переместятся за ее границы, поскольку транснациональные компании ищут для производства и сборки изделий более дешевые регионы. Согласно теории «мира без границ» такой вариант развития возможен, и если принципы соответствия предложения и спроса действительно работают эффективно, то подобная деиндустриализация и относительная безработица не смогут воцариться на долгое время. В этой взаимосвязанной экономике нет абсолютных победителей и побежденных. Преимущество проигравшего состоит в том, что, несмотря на его пошатнувшееся материальное положение, появляется незанятая рабочая сила, доступная по разумной цене. Если бы в США вдруг обесценились рабочая сила и деньги, некая американская компания тотчас пожелала бы перенести свои сборочные цеха обратно, и точно так же, скажем, «великодушная» транснациональная компания вернулась бы в Малайзию или Бразилию, если бы там произошли подобные изменения. Сие бесхитростное рассуждение не принимает в расчет отношение рабочего населения и правительств индустриальных стран к переносу производств транснациональных корпораций в другие места. В равной степени вероятна обратная реакция: озлобленность местного населения за отношение к себе как к экономическим пешкам в крупных играх компаний «первого мира».

Глобализация и возмущение бедных. Впрочем, глобализация — империя развитых стран по-американски — на поверку оказалась во многом лишь попыткой создать из остального мира более или менее унифицированное, безопасное, удобное окружение для ведения бизнеса. Утрируя, можно сказать, что мечта развитых стран по-американски — управлять миром с помощью рынка ценных бумаг и процентной ставки. Но у «сильных мира сего» есть одна большая слабость: они предпочитают технологические схемы и не любят ра-

ботать с людьми. Но то, что эффективно срабатывает в США и со скрипом проходит в странах Латинской Америки и Юго-Восточной Азии, на Востоке, а также в отдельных странах других регионов приводит даже к взрывоопасным последствиям.

Две причины вызывают возмущение бедных стран космополитическим капитализмом: революция в области финансов и системе коммуникаций и рост транснациональных корпораций. Первая из них приводит к тому, что вопреки ожиданиям некоторых оптимистов, информация о западном образе жизни, передаваемая средствами массовой информации, отнюдь не повсеместно вызывает всеобщее восхищение. Хотя, конечно, можно считать замечательным техническим и промышленным достижением, что с конца 80-х годов миллиарды людей от равнин Внутренней Монголии до Анд впервые получили возможность наблюдать на экранах своих телевизоров за событиями, происходящими во внешнем мире. Нельзя не отметить и то, что информационная революция сыграла особенно важную роль в свержении коммунистических режимов.

Неоднозначные последствия имеет и появляющееся у беднейших четырех пятых населения мира желание подражать процветающему Западу, который они постоянно видят по телевизору. Если внутренние препятствия реформам непреодолимы — а именно это и наблюдается во многих развивающихся обществах, — то реакцией на новую информацию может оказаться, с одной стороны, массовая миграция в богатые регионы земного шара, а с другой — уход в фундаментализм и отрицание западных ценностей (особенно массового потребительства). В развивающихся странах возможно также усиление разочарования и озлобленности на структурные препятствия, мешающие достижению уровня жизни индустриальных демократий. Вместо создания массы потребителей программ телепередач приход телекоммуникационной революции в развивающиеся страны может вызвать обратную реакцию—агрессию миллиардов неимущих против имущих, в том числе против инженеров и менеджеров транснациональных компаний в их собственной стране.

Нельзя не считаться с тем, что связавшие весь мир воедино средства коммуникации могут служить разным силам. Исламская фундаменталистская революция против шаха Ирана направлялась из Парижа аятоллой Хомейни путем широкого распространения на родине магнитофонных записей его проповедей. Воздействие телевидения также неоднозначно. Все более расширяющийся разрыв между восприятием зрителями развивающегося мира поражающего их богатства, демонстрируемого во многих развлекательных сериалах, и гражданами развитых стран вызывает широкий общественный резонанс.

Ясно одно: после окончания «холодной войны» ныне, в XXI в., мы имеем дело не с «новым мировым порядком», а с неспокойной, изломанной планетой, проблемы которой заслуживают самого серьезного внимания политиков и общественности. Темп и многообразие глобальных движущих сил, вызывающих перемены, огромны и устрашающи. Однако умные люди в состоянии провести общество по пути подготовки к устойчивому и стабильному развитию нашей планеты в текущем столетии. Но если этим вызовам не противостоять, человечеству останется винить лишь себя за те неурядицы и невзгоды, которые его ожидают впереди.

В свете изложенного можно сформулировать первостепенные задачи, стоящие перед мировым сообществом:

1. Предотвращение глобальной экологической катастрофы.
2. Ликвидация военных блоков.
3. Уничтожение всех видов вооружений, которые могут привести человечество к глобальной катастрофе.
4. Установление механизма обеспечения всех государств гарантиями против внешней агрессии и разрешения региональных конфликтов *без каких-либо односторонних действий великих держав.*
5. Соблюдение прав человека, национальных меньшинств и этнических групп на планете.
6. Улучшение социально-экономических условий жизни населения, включая помощь мирового сообщества слаборазвитым странам для борьбы с голодом и решения других социальных задач.
7. Борьба с международным терроризмом и организованной международной преступностью.

7.2. РОССИЯ И МЕЖДУНАРОДНАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

Переходный период. Родителей не выбирают. В младенчестве и раннем детстве их любят за то, что они — родители. Потом их любят за заботу, ласку и помощь во всех мыслимых делах. Если родители неласковы и жестоки, вряд ли ребенок ответит им чем-либо, кроме холодности. Взрослея, человек однажды пытается взглянуть на отца и мать как бы со стороны, глазами любопытствующего наблюдателя, оценить достоинства и недостатки их характера так же, как оценивает он других, неродных людей. Постепенно он определяет для себя, в чем родители хороши, а в чем плохи. В результате молодой человек начинает относиться к ним с осознанными чувствами, как к чему-то объясненному, ставшему понятным.

Нельзя выбрать и страну, в которой ты родился. И она может быть, как мать и отец, заботлива или неласкова. Настает время, когда приходится определять свое отношение к ней, сознательно изби-

рая любовь или равнодушие. Чтобы не сделать ошибки, следует знать историю своего отечества и объективные реалии современного миропорядка. Не только холодный перечень событий и действующих лиц, но и саму сущность родной земли, ее основной смысл. Необходимо попытаться уяснить: что представляет собой родина, как она стала такою и какая судьба ее ожидает.

«Россия уже давно не урезанная карта Советского Союза, а уверенная в себе держава с большим будущим и великим народом», — сказал В. Путин в открытом письме к российским избирателям.

Осмысление дня сегодняшнего невозможно без анализа исторического наследия русской нации — того фундамента, на котором основываются (признаем мы это или нет) все наши нынешние поражения и неудачи. Огромное творческое наследие русской общественно-политической мысли до сих пор не нашло применения в реальной политике.

В конце 90-х годов XX столетия во многом повторилась политическая ситуация вековой давности, о которой писал еще русский литератор И. Солоневич. Каждый, кто внимательно прочитает его работы того времени, найдет их удивительно созвучными сегодняшнему положению вещей в России: «Начисто оторванный от почвы, наш правящий слой постарался еще дальше изолировать себя от этой почвы и культурой, и языком, и даже одеждой... Оба крыла нашего правящего слоя, и правое, и левое, искали идейных опорных точек где угодно, но только не у себя дома. Правое крыло базировалось на немцах-министрах (у нас, сегодняшних, — на американцах, но все равно, «немцах», иностранцах) и на немцах-управляющих (т.е. «менеджерах»): оно нуждалось в дисциплине, которая держала бы народные массы в беспрекословном повиновении. Левое крыло обращало свои взоры к французской революции и черпало оттуда свое вдохновение для революции и ГПУ. Центр пытался копировать Англию. Так и шла история — «русская общественная мысль», русская история, но без России».

Известны разрушительные результаты «реформ» 90-х годов XX в.: сокращение вдвое валового внутреннего продукта (ВВП), еще больше — душевого ВВП, ухудшение структуры российской экономики, нарастающее научно-техническое отставание России и т.д. А между тем главный удар, нанесенный современной России, это удар по основам мировоззрения, по чувству национального самосознания народа. Этому удару предшествовали мировоззренческий шок, потеря ценностных ориентиров.

По сути дела, 80-е, но особенно 90-е годы были временем разрушительных ударов по мировоззрению российских граждан. Все старое, начиная от коммунистических идеалов и кончая дорогими нам обра-

зами предков, разметалось, но новое, бурлящее в головах либеральных интеллектуалов, не приживалось, скользило по поверхности общественного сознания. Лжепророки, лжеученые, лжеполитологи и лжеполитики фактически создавали «дымовую завесу» для банального разворовывания страны и уничтожения народа; для дел, ставящих под угрозу само существование нации. Наступил период, когда можно было избавиться от этических норм и решать вопросы личного обогащения за счет народного достояния, попутно служа антироссийским геополитическим интересам. С радостью или с огорчением — неважно.

Определение общенациональных приоритетов. Когда говорят, что общенациональная система ценностей не нужна, нас умышленно или нет вводят в заблуждение. Сомневаться в необходимости собственной идеологии может сегодня лишь тот, кто не хочет видеть, как ему навязывают чужую, или же «свою», доморощенную, но сделанную по чужому заказу. И не только идеологию, но и ценности, образ мышления, даже чуждые нашей культуре общественные институты. Есть, правда, и другой вариант. Нередко, в том числе и в официальных документах, предлагаются ошибочные или второстепенные ценности в качестве основных. Так, например, в действующей в России с 1997 г. «Концепции национальной безопасности» в качестве базовых для нации ценностей предлагаются «права и свободы», «демократия», «конституционный строй». Эти общезначимые ценности предлагаются для нации в качестве жизненно важных, каковыми, согласитесь, они не являются.

Само понимание существа проблем, стоящих перед Россией, требует определения национальных приоритетов и ценностей, вызовов и угроз. Здесь сразу же сталкиваешься с проблемой: то, что является угрозой для «патриотов», не является таковой для некоторых «демократов». То же для «левых» и «правых». На самом деле, если признавать возможность и необходимость общенациональных интересов и целей, т.е. некую общую, национально-государственную идеологию, неизбежно определение общенациональной стратегии, приоритетов и ценностей. Можно выделить следующие угрозы для будущего России в ближайшие годы, если своевременно не будут приняты превентивные меры:

1) отставание России на современном этапе научно-технической революции, имеющее колоссальные негативные последствия как во внешнеполитической и военно-политической, так и во внутриполитической (экономика, социальная сфера, финансы и др.) области;

2) угроза национально-культурной идентичности, т.е. размывание нации;

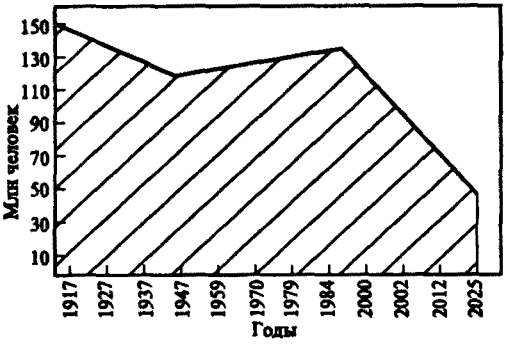


Рис. 7.1. Прогнозируемая доля русских в России в начале XXI в.

3) выпадание из общей стратегии, фактическая изоляция России не только в военно-политической, но также в экономической и социальной областях;

4) ослабление функций государства, его институтов, до той степени, при которой возникает угроза потери контроля над процессами, происходящими в стране.

В XXI в. русские могут оказаться в положении индейцев, земли которых «осваиваются» цивилизованными народами. Эти новые угрозы ведут к обострению демографического, этнического, политического и экономического аспектов в России. Мы не случайно говорим о русском народе, поскольку потери несет именно он, именно против русского народа организуется геноцид, так как в рекомендациях Римского клуба для ООН по указке США для России выделена «квота» 50 млн человек в будущем.

Уже в начале 80-х годов XX в. демографическое развитие России поставило перед страной большие проблемы (рис. 7.1), так как сокращается пополнение рабочей силы в результате снижения рождаемости, в особенности славянских народов, происходит старение населения. Например, в 70-х годах трудовые ресурсы увеличились на 22 млн, в 90-е годы лишь на 5,7 млн человек, и происходящее ухудшение социальных и экономических условий усилило нежелание заводить детей.

Надо прямо сказать, что численность населения в мусульманских регионах России растет в среднем на 2,5—3,5 % в год, что в 3—5 раз больше, чем средний ежегодный прирост численности русского населения, составляющий 0,7 %. *К 2020 г. Россия может стать мусульманским государством.* Население славянской группы Российской Федерации ежегодно сокращается на 1 млн 150 тыс. человек. Причем эта гибельная тенденция с годами усугубляется. Конкретные данные о соотношении рождений и смертей на 1 тыс. человек населения приведены в табл. 7.1.

То, что происходит в настоящее время, по прогнозам будет продолжаться и в будущем, если государство не примет стратегическую социально ориентированную программу. Это принятие годового бюджета не 12 % ВВП, а 40—60 %, как в развитых странах Европы. К сведению: бюджет, принятый в РФ на 2002 г., составляет 12 % ВВП.

Таблица 7.1

Годы	Число родившихся	Число умерших	Естественный прирост
1990, РСФСР	13,4	11,2	+2,2
1992, РФ	10,7	12,2	−1,5
2000, РФ	8,7	15,3	−6,6

Русский ученый Андрей Ершов с энтузиазмом предлагает превратить Россию в развитое информационное общество в начале XXI в. так: «Тяжелые условия жизни, вызванные примитивным уровнем заработной платы, трудности в обеспечении продуктами и жильем, перегруженность и пугающая деградация наших энергетической и транспортной систем, непомерно высокая доля неквалифицированного и ручного труда в нашей экономике — все эти вещи есть «реальная жизнь», и они требуют неотложных действий, а также немедленной концентрации всех имеющихся ресурсов».

Назрела необходимость в новой идеологии для нации, и нужны новые ее носители. Хватит с нас трибунов, легко возбуждаемых любой ситуацией. Их странная любовь к трудностям уже сама по себе вызывает только иронию потому, что в стране, где такие лидеры, всегда трудно. В этом смысле стратегия будущего — это стратегия выбора исторического пути развития России.

Трудно не согласиться с президентом В. В. Путиным, который считает: «Каждая страна, в том числе и Россия, обязана искать свой путь развития. Мы пока не успели в этом. Свою дорогу, свою модель преобразований мы начали нащупывать только в последние год-два».

Важно понимать, что сейчас нужны политики, которые смогут решать *общенациональные* задачи, а отнюдь не проблемы борьбы за власть и выяснения политических отношений. *У России должен быть свой путь развития — русский.*

Объективные реалии современного мира имеют существенные особенности. Китайская мудрость гласит: «То, что видишь изо дня в день, не вызывает опасений». Вот и мы сейчас привыкли к определенным угрозам, свыклись с крайне неблагоприятным изменением внешних условий существования России. Перестали их замечать и своевременно реагировать на них. А между тем «миролюбивая организация НАТО» обосновывается в Средней Азии и на Кавказе, берет на себя функции Совета Безопасности ООН... Возможно, на наших глазах незаметно приближается та грань, за которой речь может пойти об утрате независимости и суверенитета, а не только международного престижа и влияния России как великой державы. *На сколько лет остался у нас запас прочности? Хватит ли этого временно́го остатка, чтобы решить наши внутренние проблемы*

и обеспечить политическую стабильность, гарантировать минимальный запас ресурсов, необходимый для обеспечения национальной безопасности?

Прежде чем говорить о внешнеполитической стратегии России, необходимо ясно разобраться в тех международных реалиях, в которых Россия оказалась на рубеже третьего тысячелетия, ибо международные реалии надо, во-первых, признавать, а во-вторых, учитывать, ибо они объективно существуют независимо от нашего желания. К сожалению, эту банальную истину приходится неоднократно повторять потому, что некоторые политики не хотят делать ни того, ни другого.

Международное воздействие на Россию. Все свои неблаговидные деяния «демократы» сопровождают демагогическими разглагольствованиями о свободе. У них, как говорил А.С. Пушкин, «на лицах дерзость, в сердце страх». Страх за свое безосновательное руководящее положение в обществе, за неправедно нажитое богатство. Оно и понятно. Как утверждал русский гений Д.И. Менделеев, «прочно и плодотворно только приобретенное своим трудом»[1]. «Кто посеял в труде, — провозглашается в Священном писании, — тот пожнет в радости»[2].

Вот нувориши в страхе и нагнетают истерию против «антисемитизма» и «политического экстремизма». В защите безнаказанности разграбления народного достояния и очернения русского народа дело зашло так далеко, что власти объявили главной угрозой национальной безопасности страны не разрушение экономики, науки и культуры, не развал армии и флота, не вымирание русского народа, не нарастающую агрессивность американского империализма, не приближение к границам российского государства вооруженных сил НАТО, а именно пресловутые «антисемитизм» и «политический экстремизм». Под эти лживые определения «демократы» подводят любые проявления протеста против их преступного хозяйничанья в стране.

Б.А. Березовский официально заявляет: «Мы, конечно, видим, что финансовая власть находится в еврейских руках»[3]. Но Борис Абрамович скромничает, говоря лишь о финансовой власти. Его коллеги в лице пяти московских банкиров во время своей поездки в Израиль в коллективном интервью открыто говорили о своем решающем влиянии на правительственные назначения и на итоги кампании по избранию президента России[4].

---

[1] «Арзамасские листки». 1995. № 17—18.

[2] Ангел-Хранитель. М., 1998.

[3] Аргументы и факты. 1998. № 38.

[4] Русский дом. 1999. № 1. С. 12.

Вот что пишет о смутных временах (1992—1998 гг.) России академик М.Я. Лемешев: «Средства массовой информации, полностью находящиеся в услужении олигархов, и покровительствуемые в их разрушительной деятельности президентом Российской Федерации, пытаются внушать общественности мысль о том, что «демократы»-иудеи добились своего господствующего положения в стране благодаря их особому уму. Но какова же подлинная цена этому самому уму? Чтобы сделать такую оценку полезно вспомнить, что по этому поводу думал гениальный русский писатель Николай Васильевич Гоголь. Вот что он писал в своей знаменитой книге «Избранные места из переписки с друзьями», увидевшей свет в полном, неискаженном цензурой объеме, в 1867 г., т.е. спустя 15 лет после кончины автора. «Ум, — отмечал Николай Васильевич, — идет вперед, когда идут вперед все нравственные силы в человеке, и стоит без движения и даже идет назад, когда не возвышаются нравственные силы».

Ну а какова нравственность наших «демократов»-иудеев, всем хорошо известно, она не выходит за пределы богохульства, лжи, личного обогащения, карьеризма и непомерной, ни на чем не основанной гордыне и самовосхвалении. Выдающийся ученый академик И.Р. Шафаревич пишет: «В течение XX века Россия дважды переживала кризис и оказывалась на грани своего существования. Первый раз после 1917 года, а второй — сейчас. И в обоих случаях в России громадную, абсолютно непропорциональную роль играло еврейское меньшинство»[1].

Более того, в странах Запада практикуется пропорциональное представительство лиц различной национальности в различных сферах общественной жизни. Укажу конкретные примеры такой практики. В США — стране, которую по неразумению, а чаще по соображениям злого умысла ставят нам в пример, существует правительственная программа развития университетского образования, в соответствии с требованиями которой, национальные цветные меньшинства в среде студентов должны быть представлены пропорционально их численности в населении округа, в котором расположен университет.

Но стоит русскому человеку заговорить о национальной пропорциональности в управляющих структурах России, как «демократы» поднимают истошный вопль, клеймя это национализмом и черносотенством.

В период холодной войны за рубежом была разработана стратегия разрушения Советского Союза. Разумеется, стратеги холодной войны не ограничивались вербовкой в ряды своих соисполнителей только первых лиц из партийной бюрократии. Напротив. В этих целях действовало несколько эшелонов антирусских структур, созданных на

[1] Русский дом. 1999. № 1.

разных направлениях и на разных уровнях. Одним из таких эшелонов был фонд, специально созданный финансовым дельцом и тайным агентом израильской спецслужбы «Моссад» Д. Соросом. Эта мощная подрывная организация была учреждена в 1987 г. под именем «Фонд Сороса — Советский Союз», из которого позднее вырос советско-американский фонд «Культурная инициатива», имевший откровенно антирусский характер.

Из средств Сороса оплачивалась антироссийская деятельность политиков, сыгравших трагическую роль в судьбе СССР. В 1990 г. он финансировал пребывание в США группы разработчиков программы по разрушению советской экономики «500» дней во главе с Г. Явлинским. За счет Сороса финансировалась антироссийская деятельность органов печати и телевидения, велась подготовка специалистов «независимого телерадиовещания»[1].

В течение 7 «реформенных» лет (1992—1998 гг.) в стране происходила подлинная «кадровая чехарда»: руководители министерств менялись по 5—7 раз, т.е. практически ежегодно, что во многом определило полную неуправляемость хозяйственной и социальной жизнью страны, чиновничий произвол, коррупцию, взяточничество, безответственность и безнаказанность злоупотреблений властью. Нельзя не видеть в этом зловещей цели организации *полного разгрома и паралича государственного управления страной.*

Стараниями ставленников банковско-финансового капитала страна доведена до глубочайшего кризиса, но этого Западным странам мало. Они хотят исключить саму возможность возрождения России в будущем, поскольку именно Россия, более чем другие страны, может быть препятствием к достижению мирового господства США.

Попытка изоляции России. Небезызвестный идеолог нового мирового порядка З. Бжезинский на этот счет высказывается предельно откровенно и нагло: «После поражения Советского Союза в холодной войне и последовавшего за этим распада США впервые имеют возможность распространить свое присутствие на новые постсоветские республики Евразии вплоть до границ с Китаем[2].

И это не просто личная точка зрения давнего ненавистника России. Это официальная политика правительства США в отношении России. С 1996 г. ЦРУ с согласия президента и конгресса страны организует так называемую Исламскую конфедерацию, в которую должны войти не только бывшие союзные республики СССР — Азербайджан, Казахстан, Узбекистан, Туркменистан, Таджикистан, Кир-

[1] Лемешев М.Я. Свеча. М., 1999.

[2] «Завтра». 1994. № 31.

гизия, но и нынешние республики Российской Федерации — Башкирия, Татарстан, Дагестан, Чечня, а также крымские татары, гагаузы из Молдавии и другие малые народы, исповедующие ислам. По поручению США и НАТО активное участие в этой антирусской программе принимает Турция, которая, по сообщению зарубежных средств массовой информации, уже выделила для создания указанной конфедерации 6 млрд долларов.

Используя трагедию американского народа 11 сентября 2001 г., правительство США и ЦРУ очень быстро обеспечили исполнение своих геополитических программ — присутствие в среднеазиатских республиках. Видимо, навсегда.

Цель этой программы — полностью изолировать Россию от Средней Азии, Закавказья, Северного Кавказа и Каспийского моря и поставить ее в сложные геополитические условия.

Свидетельством осуществления такой программы могут служить поддерживаемая Турцией нестабильность в Чечне, а также двойной стандарт в подходе к этой проблеме, практикуемый Европарламентом и правительством стран Западной Европы. Турция не скрывает своего стремления выйти к Каспию, претендуя на долю морских богатств. Этим же целям служат распространение нестабильности на Дагестан, активная популяризация ваххабизма в республиках Северного Кавказа, расширение Татарстаном своих суверенных прав, в том числе и в сфере международных отношений. Недавние высказывания К. Илюмжинова о возможности отделения Калмыкии от России также находятся в русле угрожающих существованию России процессов.

Каспийский регион в связи с объявлением его «зоной жизненных интересов США» объективно может начать испытывать наряду с экономическим и военное давление американского тактического ядерного оружия на Россию, направленного на противодействие ее попыткам активизировать СНГ. Уже сейчас США, не имея возможности своего непосредственного военно-морского присутствия в акватории Каспия, форсированно вооружают Азербайджан не только на суше, но и на море, поставляют суда «береговой охраны» и вооружение Казахстану и Туркменистану. Следует подчеркнуть, что высшее руководство России, на наш взгляд, неадекватно реагирует на все это.

В регионе возрастает роль нынешних государств — членов НАТО, а в будущем Грузии, Азербайджана, а также Узбекистана, удостоенного звания стратегического союзника США. Более того, возможное в будущем вступление в НАТО Украины на фоне гибнущего Черноморского флота России фактически превратит Черное море во «внутренне море» НАТО, что значительно ухудшит положение нашей страны.

Потеря своей исторической идентичности, ослабление собственной культуры снижают способность России сопротивляться неблагоприятным изменениям в Каспийском регионе, геополитические последствия которых для нее могут оказаться катастрофическими.

В развязанной Западом борьбе за доминирование на Евразийском континенте и в его стремлении вытеснить Россию из Каспийского региона стратегически важная роль отводится идее воссоздания Великого шелкового пути, реализация которой по западному сценарию не только лишит Россию выполняемой ею в течение многих лет геополитической функции как связующего звена (в частности, по российской транссибирской трассе) между Европой и Азией, но и создаст для нашей страны транспортно-коммуникационную изоляцию.

Запад стремится не дать России использовать ее значительный потенциал для освоения природных ресурсов региона и одновременно обеспечить западным, прежде всего американским, нефтяным компаниям возможность поставить под свой контроль имеющиеся в регионе запасы нефти и газа.

Сейчас Россия вступила в критический момент своей истории, и от действий президента и правительства сегодня зависит, какое место займет она в мире, и вообще — быть или не быть России в земной цивилизации. С учетом изложенной критической ситуации необходимо:

1. Безотлагательное принятие законодательного акта, объявляющего Каспийский регион зоной жизненно важных стратегических интересов России, что позволит придать приоритетное значение вопросам обеспечения безопасности и интересов России на Каспии;

2. Генеральной линией российской дипломатии должна быть четкая и последовательная позиция России по международно-правовому статусу Каспийского региона, а именно: незыблемость режима Каспия в том виде, как он предусмотрен Договорами РСФСР и СССР с Ираном 1921 и 1940 гг. Новые международные договоры по Каспию могут стать для России лишь уступкой ее прав, предусмотренных договорной системой 1921 и 1940 гг.

3. Реакция России на экспансию США в Каспийском регионе должна носить жесткий характер, противодействующий реальным угрозам интересам России, защищающий ее суверенитет и независимость. Сегодня мы считаем это возможным, так как к власти пришли прагматики во главе с молодым, энергичным президентом.

4. Прекращение экспансии духовной «нечистоты» из-за рубежа.

5. Контроль за распространением нетрадиционных религиозных конфессий на территории России.

6. Совершенствование системы образования и воспитания.

7. Сосредоточение средств массовой пропаганды на духовном возрождении общества.

Новый порядок должен базироваться на шести основных принципах: *вере, разуме, любви к родине, воле, духовности, воздействии на тех, кто не подчиняется коллективной воле.*

Для реализации этих принципов требуется создание соответствующей экономико-организационной и политической системы, охватывающей всю страну и отдельные регионы, с единым конституционным полем для всех.

Веление духа времени. Президент Российской Федерации должен знать, что все элементы для возрождения России уже имеются. Всем надоел существующий беспорядок, длящийся десятилетия — времена правления М. Горбачева и Б. Ельцина, с ним народ хочет покончить. Отдельный человек — это всего лишь человек. Он ничего не сможет сделать, если обстоятельства и общественное мнение не способствуют этому.

Дух времени требует от общества поиска объединяющего, связующего и организующего начала, выражающего вечное стремление народов России к единству, благоденствию. Когда созревают условия, события происходят независимо от личности.

«Дух времени», по нашему понятию, — это общественное мнение. Общественное мнение изъявляет нам веление существующего духа времени. Но весьма глубоко ошибается тот, кто почитает таковым голос журналистов. Впрочем, их ложные постулаты только там могут иметь некоторую значимость, где власть и народ находятся в несогласии. Журналистов можно сравнить с дурными адвокатами, которые тем более успевают в своих действиях, чем хуже законы и судьи.

Дух времени в России требует одного: *некоторой живости и силы действий, которым пустые слова и введенные разные формы не полагали бы никаких препятствий.*

Около этой оси должна вращаться вся система государства и нравственности. Не будем кривить душой. В нашем общественном сознании существует изъян, червоточина. Трудно описать его в двух словах, но главное — это терпимость к злу и покорность неправедной власти. Легко принимаем мы заведомую, кричащую ложь. Так было, так и есть... Плетью обуха не перешибить. Мало и этого. Притерпевшись, принюхавшись к смраду неправды, мы теряем веру в способность собственного разума, становимся глухи к голосу нравственного чувства и подчиняем вялую свою волю железной решимости политиканов с сомнительным прошлым. Многие идут дальше. Они находят упоение, испытывают сладострастие, экстаз в потере свободы личности, зрения, разума. Так возникает си-

туация, когда народ «пожирает» самого себя, следуя безумным затеям верховодов.

В этих условиях есть один фактор, который позволит народу обрести высокую идею спасения и возрождения России, — это вера. От каждого россиянина требуется не просто энергичная борьба за достижение этой великой цели, но и духовный подвиг, самопожертвование. Возрождение страны станет возможным, ели нам удастся преодолеть разрушительную смуту, навязанную ее внешними и внутренними врагами. Тогда сбудутся слова Столыпина: *«Дайте государству 20 лет покоя, внутреннего и внешнего, и вы не узнаете нынешней России»*.

Истинный патриотизм. При самом активном участии всех народов страны в деле политического объединения России определяющую роль всегда и во все времена играл русский народ, но это не дает повода говорить о второстепенности и даже отрицании всякой роли многих других исторически российских народов, вошедших в состав России добровольно или путем колониальных завоеваний. Такие попытки разделения российских народов неоднократно были в прошлом. Появились они и сейчас. Вот как в свое время откликнулся на эти проявления Н.К. Рерих, он говорил: «России суждено стать истинной матерью, а не мачехой народов, ее населяющих. Истинный патриотизм и квасной патриотизм — два антипода. Одно понятие, вмещающее и поэтому растущее, другое — исключающее, сжимающее и поэтому умирающее...» Когда его обвинили в антипатриотизме, Н.К. Рериху пришлось ответить. Приведем выдержки: «Лишь широкое построение в мировом масштабе, идущее от национального гения, может поднять значение его Родины и ее положение среди других стран. И если кому-то иногда кажется, что узкий национализм есть патриотизм, то они очень ошибаются. Истинный патриотизм не в шовинизме, но в истинной, бескорыстной любви к Родине, в уважении ко всему и ко всем народам, населяющим, обогащающим и возвышающим ее строительство! Узкий национализм Германии унизил ее, он же, вновь воскрешенный, может погубить ее». Мы хорошо помним, чем закончилась для Германии развязанная Вторая мировая война (1939—1945 гг.), основанная на гегемонистской идеологии арийцев. Далее Н.К. Рерих продолжает: «Патриотизм есть высокое, благороднейшее и священное чувство, но узкий национализм или шовинизм есть саморазрушение».

Настоящие патриоты России не делили себя по национальному признаку, а оценивали патриотизм гражданина по преданности российскому обществу. Яркие представители народностей, живущих на территории России, всегда были пионерами во всевозможных начина-

ниях России в разные исторические периоды времени. Об одном из них русский писатель А. Амфитеатров сказал: «Дай Бог каждому русскому так любить Россию, как любил ее армянин Джаншиев, и принести хоть треть той пользы, что он принес». Почему-то у нас патриотами стали называть тех, кто любовь к Отечеству проявляет в форме животной ненависти к другим народам. Сказать правду, ничего не утаивая, ничего не закрашивая, — святой гражданский долг перед памятью невинно убитых, перед нашими детьми, перед будущим России. Духовное возрождение общества невозможно, пока зло остается потаенным, неосужденным, пока торжествующая ложь националистов парализует нашу волю, разъедает душу и усыпляет разум.

Ресурсы влияния России. При анализе международных реалий необходимо помнить, что сегодня ресурсы влияния России как никогда ограничены. И дело не только в слабости экономики и ее вооруженных сил — это еще осознается. Более существенным является то, что информационные, финансовые ресурсы страны стали настолько малы, что неизбежно создают серьезные ограничения для осуществления эффективной внешней политики. Речь идет о том, что у нынешней России этих ресурсов на порядок меньше, чем у СССР. Но главное — огромный потенциал (пока, к сожалению, невостребованный) в научно-технической и культурной областях. *В России рождалось очень много научных и технических идей, а вялый российский материализм не позволял их быстро реализовать. Пока русские соображали, как использовать идеи, их беспардонно крали, как крадут и сейчас. Укравшие не кричат о таланте того, у кого украли, они кричат о глупости и коррумпированности русских.*

Есть еще одна особенность русской научной мысли. Мы склонны не к частным, а к общим открытиям. Алхимия и химия в основном развивались на Западе, а когда появилась надобность в обобщении, то Д.И. Менделеевым была открыта Периодическая система. Первый самолет создан на Западе, но когда понадобилась теория полета, то уравнение крыла самолета вывел Н.Е. Жуковский. В Германии начинала развиваться теория симметрии, а самое полное множество возможных точечных групп (230) вывел русский кристаллограф Е.С. Федоров. Сейчас эта тенденция будет усиливаться.

Третья особенность касается соотношения фундаментальных и прикладных исследований. Уже давно подмечено, что в России проводится много фундаментальных исследований. Это практически никем никак не объясняется, хотя объяснение лежит на поверхности.

Для того чтобы заработала мысль, должен быть стимул. В России стимулом нередко является страдание. Почему же *на Западе про-*

цесс обрывается на уровне технического изобретения, а в России он идет вплоть до фундаментального уровня? Дело в том, что в России практически всегда власть была чуждой народу, она не только не помогает, а усложняет его жизнь. Это делало народ изобретательным («голь на выдумки хитра»). С другой стороны, играл роль духовный настрой России. Духовность в энергетическом плане является антитезой материализму. В результате оказалось, что на Западе процесс открытия прерывался успехом где-то на середине пути. Изобретатель становился сытым. Русский изобретатель, не обладая благами цивилизации, ищет выход из положения и обязан изобретать нечто гениальное, а время-то не ждет.

Таким образом, соображения Бердяева о двойственности России мы доводим до тройственности, т.е. здесь проявляется та же самая синкретическая тройка. В этом основная причина такого всеобъемлющего отставания в развитии экономики, науки, техники и социальной сфере от европейских стран и США.

Из сказанного, следует: России без промедления необходима научно-техническая и нравственная революция, которая характеризуется следующими основными факторами:

бурным, ускоренным развитием науки, резким сокращением времени между изобретением, научным открытием и их внедрением в производство путем искоренения всех технократических препятствий;

развитием наукоемких технологий;

универсальностью, т.е. охватом всех отраслей и сфер человеческой деятельности;

повышением требований к уровню квалификации и формированию нравственности людей;

созданием качественно новой информационной инфраструктуры, включающей в себя электронно-вычислительные центры, общегосударственные информационные институты с применением информациологии;

созидательной и умеренной военно-прикладной составляющей.

Настало время, когда на разных уровнях многократно должно заявляться, что несколько десятков миллионов творческих, инициативных, предприимчивых людей — это «золотой фонд» нации, что и государство, и общество должны способствовать тому, чтобы предпринимательский, творческий дух в народе никогда не иссяк. Распад Советского Союза и затяжные кризисные процессы рассеяли пассионарно деятельных и мыслящих россиян по всему миру, но многие из них мечтают о возрождении России и для воплощения в жизнь этой мечты готовы сделать многое.

Дети и общество. Самая неотложная, самая насущная задача — это воспитание детей и юношества. Никогда не рано формировать у подрастающего поколения России представления об обществе и государстве, о единых приоритетах и ценностях. Святое писание, обращенное к римлянам, «О детях» гласит: «...мы дети — дети Божии. А если дети, то и наследники, наследники Божии, сонаследники же Христу...» (Рим. 8:17; 8:16) или же «...и вы, отцы, не раздражайте детей ваших...» (Еф. 6:14).

Обычно принято смешивать образование с воспитанием, но пора понять, что школьное образование, как оно поставлено в большинстве случаев, не только не способствует нравственному воспитанию детей и молодежи, но даже наоборот. Конечно, не лучше обстоит дело и с домашним воспитанием в современных семьях.

Сегодня в России в основном бытует практика исключения детей с неадекватным поведением из школы и других учебных заведений, передачи их в исправительные учреждения. Следствие: в стране 3 млн беспризорных детей. Человек, живущий праздной, дурной и вредной для здоровья жизнью, когда его постигает болезнь, обращается к доктору, чтобы тот его вылечил, не осознавая, что болезнь его есть данный ему благодетельный знак, что жизнь его дурна и нужно изменить ее. То же и с болезнями нашего общества. Каждый больной член общества должен напоминать нам о том, что вся жизнь общества неправильна и нужно изменить ее, а не создавать учреждений, избавляющих нас от этого лица или даже исправляющих его. Современная Россия движется, хотя и уродливо, в направлении ноосферной цивилизации. Образование — стратегический ресурс общества. Однако, не то образование, которое есть сегодня в России. Демократия представляет индивиду свободу, но одновременно она накладывает на него ответственность за свои действия. Единственным фундаментальным институтом, творящим лучшее общество, является школьная система.

Забота об обществе должна выражаться в осуществлении стратегической программы по улучшению положения детей. Необходимо построить новую школьную (образовательную) систему, организованную на принципе связи школы с обществом, т.е. создать структуру учебного заведения на уровне учебно-воспитательного комплекса из детских садов, школы искусств, спортивного клуба, общеразвивающей школы с несколькими отделениями. Все это должно входить в одну «семью», и индивид, как часть природы, должен адаптироваться к иным условиям жизни в будущем, а не к жизни в теперешнем состоянии общества.

Каждый учитель, творец, каждый ученик, сидящий над книгой, — все, кто думает о смысле существования и целях своего народа

и страны, должны способствовать духовному возрождению россиян и ясно понимать, что в работе современной школы должна быть заложена идея о том, что общество может быть реформировано только через школу, радикально, путем изменения в ней методов обучения детей, разработки новых моделей (технологий). Американский философ Джон Дьюи еще в XIX в. видел в школьном образовании мощное средство развития подлинной демократии и подготовки индивида к саморегуляции поведения.

Задача возрождения России по плечу сегодняшнему школьнику, но для этого необходимо радикально изменить отношение учитель—ученик и систему образования России. Образование должно рассматриваться в качестве наиболее подходящей основы для того, чтобы воспитать в детях логическое мышление и получить через 10 лет новое поколение индивидов с новым мышлением. Существующая ныне формальная «образованность» вне нравственности, веры, инициативности, внутренней раскрепощенности детей создает не национальную культуру, а развратпошлой цивилизации и не формирует духовно-нравственные ценности.

Великое счастье, когда в переживаемое нами тяжкое время можно будет ощущать приток новых сил и великую радость на пути исполнения долга перед своим народом и в этом находить свое истинное призвание.

Возрождение России есть возрождение всего мира. Гибель России есть гибель всего мира.

Пережила Россия Смутное время, переживает и эту беду. Великий дух ее народа и в страданиях, и в исканиях обретает мощь непобедимую. Так суждено веками.

Хотелось бы завершить эту главу соображениями, высказанными Н.К. Рерихом: «Кому-то могут показаться известные слова о том, что сознание красоты спасет мир, — утопией. Но разве мы в XX столетии не исчерпали всех своих надежд изменить мир с помощью войн, экономических успехов, декретируемых условий жизни, соперничества или науки? Разве не привели эти надежды к международному тупику? Остается одна нереализованная возможность построить мир на сознании красоты: красоты природы, самой ценной и великой красоты человека и человеческих отношений, как венца природы, красоты искусства, проведенной через все грани человеческого бытия». Эти суждения не потеряли своей актуальности и в наши дни.

Международное положение. Следовало бы всерьез провести инвентаризацию оставшихся у России ресурсов влияния на внешний мир. Кроме очевидных негативных результатов, мы получили бы информацию о том, что у России в активе осталось. Россия сегодня на-

ходится примерно в таких же условиях, как после поражения в Крымской войне середины прошлого столетия — единству великих держав Запада противостоит ослабленная, неустроенная, не понимающая, как и куда дальше двигаться, Россия.

Из признания этой реальности неизбежно вытекает вывод:

необходимо по-новому оценить роль России в современном мире;

пересмотреть международные обязательства и сократить участие России в решении глобальных проблем;

сконцентрироваться на решении внутренних проблем.

Необходимость первоочередного решения именно внутренних задач становится важнейшим внешнеполитическим приоритетом.

Анализируя современное состояние внешней по отношению к России среды, надо не забывать, что США остались в мире единственной сверхдержавой, обладающей всем комплексом ресурсов — финансовых, информационных, экономических, военных и др. — для глобального воздействия на другие государства, фактического контроля в планетарном масштабе. И мнение США сегодня является определяющим для большинства стран мирового сообщества — идет ли речь о позиции МВФ или о нанесении воздушного удара, по Югославии и по Афганистану. Кто следующий...?

Общемировые угрозы. Разумеется, очень важна честная и хладнокровная оценка внешних угроз для России. Государственные идеологи США, Англии, Франции и Германии должны знать, что при правильной и доброжелательной их политике Россия могла бы идти путем гарантированного прогресса, вместо того чтобы переживать серьезный спад, и не забывать, что *беды Российского государства будут иметь непредсказуемые последствия для всего остального мира* — от нелегальной продажи оружия массового поражения до гигантского роста экспорта наркотиков из южных регионов. Распад или крах России может создать для США и стран западной демократии проблемы, связанные с возникновением новых княжеств, подобных Афганистану, где при содействии Турции, Саудовской Аравии и других стран Востока будут жить в основном люди с фундаменталистскими идеями на базе религиозного фанатизма. Так что США и странам Западной Европы едва ли разумно считать, что распад России будет для них безоговорочно благотворным. К тому же события 11 сентября 2001 г. в США показали, что это будет началом трагического конца для «цивилизованных» стран.

Благополучная, стабильная, цивилизованная и целостная Россия — это залог равновесного состояния нашей планеты.

По нашему мнению, сегодня и в будущем в действительности речь будет идти о столкновении между богатыми и бедными, противодей-

ствии и протесте против нового геополитического курса США и стран Западной Европы.

На фоне слабеющей России действия США выглядят особенно эффективно, причем они нередко имеют откровенно антироссийскую направленность. Уверены, что во многом под контролем США в некоторых странах СНГ уже негласно сформировался антироссийский блок.

Растущее влияние США в мире ощущалось в последние годы поразному. Наиболее отчетливо это проявилось в период, когда они демонстративно наносили ракетно-бомбовые удары по Ираку. Эти акции стали открытой демонстрацией нового курса США в военной области, курса, которому в настоящее время не может оказывать противодействие ни Россия, ни Совет Безопасности ООН, ни, естественно, другие международные организации и политические силы.

Использование Вашингтоном сложившейся международной реальности, вытекающей из радикального изменения соотношения сил в пользу США, происходит во всех областях. Однако и среди них необходимо выделить наиболее приоритетные: научно-технологическую и финансовую. США и страны Западной Европы поставили на повестку дня вопрос о полном политическом и финансовом контроле над планетой.

В рамках глобализации неожиданно для многих политиков и ученых обозначилась и усилилась эгоистическая, разъединяющая тенденция, ведущая к столкновению культур и даже к войне цивилизаций. По сути, предпринимается попытка силовыми методами решить вопрос о существовании целой цивилизации — православной славянской. Повторимся, эта тенденция отнюдь не новая.

В скрытой форме такое противостояние существует в Европе уже многие столетия. Известны слова классика о том, что решающее влияние на формирование Европы имели две империи — Карла Великого и Киевской Руси. По сути дела, история последнего тысячелетия Западной Европы — это история попыток ее экспансии на Восток, которая неоднократно останавливалась ценой крови православных славян. Это подтверждается и тем фактом, что линия разлома в настоящее время проходит через все общества и культуры, будь то христианский Запад, мусульманский Восток, конфуцианская, индуистская, буддийская культура и т.д.

Устойчивое развитие и возрождение России откроет эру процветания человечества. Политологи западно-христианской цивилизации предсказывали, что столкновение между различными религиями и культурами (а в том, что оно рано или поздно произойдет, у них не было сомнений) примет форму смертельной схватки. Правда, они не предполагали, что это будет также столкновение между обществен-

ными формациями. А поскольку политологи принадлежали к западнохристианской цивилизации, угроза которой исходила от мусульманского мира, то они призывали Запад сплотиться и быть готовым к отражению этой угрозы. На войне как на войне, согласно циничной французской поговорке. Пока они писали свои выводы, люди, находившиеся по другую сторону баррикад, также уверенные в неизбежности столкновения, уже готовились перейти к конкретным действиям. Как мы теперь знаем, подготовка к террористической атаке на США велась долго и тщательно. Вполне возможно, 5—6 лет.

Затем наступил день 11 сентября 2001 г., и все увидели, что представляет собой «столкновение цивилизаций», или, лучше сказать, его пролог. Именно пролог, потому что весь дальнейший ход событий указывает на то, что человечество ожидает еще много крови.

После трагедии 11 сентября 2001 г. все стали свидетелями странного переплетения прогрессивного и отсталого, Запада и Востока, науки и фанатизма, высокой культуры и такой жестокости, которая может быть порождена только примитивными инстинктами средневековья.

Это настолько невиданная «смесь», что не стоит излишне обвинять ЦРУ и ФБР в том, будто они не смогли спрогнозировать и предотвратить катастрофу. Такого не мог и не может предвидеть никто из нас.

В США и странах Западной Европы не могли себе даже на минуту представить, что «зло» это не Россия и что на Земле есть люди, выросшие в атмосфере абсолютной уверенности в том, что достичь успеха в принципе невозможно, люди, ежедневно сталкивающиеся с несправедливостью, нищетой, насилием. По определению Л. Гумилева, и такие люди — пассионарии. И эти люди готовятся к схватке, главной целью которой является не победа, а смерть. Они хотят не успеха и денег — они жаждут отомстить за себя и других.

От этой опасности невозможно укрыться, если только не воздвигнуть непреодолимую стену перед терроризмом, скоординировав усилия с Россией. К этому и идет дело, поскольку человечество не в состоянии осознать, что возможен и другой способ защиты: не бороться за «нашу окончательную победу», а стремиться к тому, чтобы мир стал более взаимоприемлемым. Если своевременно этим угрозам насилий и войн не противостоять, человечеству останется винить лишь себя за те неурядицы и невзгоды, которые его ожидают впереди, а его ожидают великий «потоп», трагический конец (***ведь сегодня гора Арарат не принадлежит Армении и не спасет человечество***).

Политические руководители. Политические руководители развитых стран главное внимание должны уделять не влиянию демографических тенденций и новых технологий, а изменению укоренивших-

ся структур и взглядов и опасности проявить общественную слепоту в условиях трансформации глобального общества. Крупные катастрофы, уже разорившие и продолжающие разорять современный мир, происходят от нежелания человека считаться с законами природы, от нежелания понять, что голод нельзя утолить, опустошая землю.

Технологические проблемы, положение женщин, миграционные потоки, будущее сельского хозяйства, экологический ущерб, значение глобализации и влияние всего этого на политический курс, а также приоритеты при финансировании, двойные стандарты и даже моральные и культурные ценности являются предметом огромного интереса ученых и общественности от России до Японии, от Канзаса до Каира. Этим объясняются, по крайней мере частично, поиски новых транснациональных и наднациональных политических структур; существование бесчисленных комитетов, исследующих национальные системы образования; призывы к объединенным действиям по поводу глобального потепления климата или оказания помощи экономическому развитию; заинтересованное обсуждение политики открытых дверей или протекционизма. Простые люди знают, что их мир изменяется. И именно неопределенностью в связи с происходящими и грядущими переменами в первую очередь объясняется глубокое разочарование в политическом руководстве как в промышленно развитых странах — в США, Франции и Японии, России, так и в обширных регионах Латинской Америки и Африки, в азиатских гигантах Индии и Китае и даже в мусульманском мире, где недовольная молодежь обращается к фундаменталистским авторитарным государствам. В старых и новых демократиях резко возрастают требования дать политический ответ на новые вызовы.

Такой ответ зачастую может быть реакционным. Протекционизм, антииммигрантская политика, блокирование новых технологий и поиски новых врагов вместо прежних, которые существовали в период «холодной войны» — обычная реакция во время «сотрясений, антагонизмов и катастроф в социальной жизни человечества». *Совершенно ясно, что общество, желающее жить лучше, в безопасности в XXI в., должно платить, чтобы обеспечить свой покой; ему придется пересмотреть свои национальные приоритеты и инфраструктуру, изменить многие старые привычки и, возможно, усовершенствовать правительственные структуры.*

Но для этого нужно обладать видением долгосрочных перспектив, в то время как политики — в богатых и бедных странах — едва ли в состоянии справиться даже с краткосрочными проблемами; кроме того, это сопряжено с политическим риском, так как большинство предлагаемых реформ будет непопулярно среди крупных собственни-

ков. Но крупные собственники должны знать, что придет время, когда они могут оказаться у разбитого корыта, как в известной сказке А.С. Пушкина. Наряду с теми, кто высказывается в пользу перемен, существуют массы людей, желающих оставить все как есть. И среди ученых имеются разногласия по ключевым вопросам. В состоянии ли мировое сообщество прокормить население в 8—10 млрд человек? Могут ли пропорционально возрасти продовольственные ресурсы? Сколь быстро происходит — и происходит ли вообще — потепление климата планеты? Что лучше — «регулируемая торговля» или политика невмешательства? Следует ли ограничить глобализацию? Зачем, учитывая различие мнений по этим вопросам, спешить с реформами?

Поскольку многие политики, особенно в таких странах, как Япония, Соединенные Штаты, Франция, Италия и Германия, достигли власти с помощью компромиссов, заключая сделки и соглашения и при этом стараясь не затронуть интересы могущественных групп, они вряд ли настроены поддержать спорные политические меры, результат от которых скажется через 20 лет. Как утверждают многие эксперты, если и есть повод для тревоги (из-за нехватки продовольствия), то он невелик, и необходимо дальнейшее изучение этого вопроса. Как отмечают в течение двух веков сторонники теории «рога изобилия» со времен просветителей XVIII в. англичанина У. Годвина и Ж.А.Н. Кондорсе, предсказания Мальтуса о будущем Великобритании оказались ошибочными благодаря способности человечества совершенствовать свои ресурсы с помощью технологии. Если пророчества катастрофы в XIX в. не сбылись, то стоит ли придавать большое значение современным «предсказаниям» проблем XXI столетия? Заметим, что всего два десятилетия назад прокатилась последняя волна мрачных прогнозов (доклады Римского клуба и т.п.), которые вызвали всеобщую озабоченность, а затем канули в лету.

Осуждая последние прогнозы как панические и ошибочные, некоторые консерваторы стремятся отнести всех без разбора реформаторов к одному и тому же лагерю. Однако необходимо отдать предпочтение авторам, предлагающим умеренные реформы, поскольку именно они имеют больше шансов привлечь на свою сторону общественность.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

ТЕСТ «КОЭФФИЦИЕНТ ИНТЕЛЛЕКТА» (IQ)

Интеллект (от лат. intellectus — разумение, понимание, постижение) — относительно устойчивая структура умственных способностей человека. Важнейшие характеристики интеллекта:

глубина — способность проникать в сущность вещей и явлений, понимать причины, глубинные закономерности;

критичность — объективная оценка предметов и явлений, желание подвергать сомнению гипотезы и решения;

гибкость — способность переключаться с одной идеи на другую, в том числе противоположную собственной;

широта ума — способность видеть проблему широко, во взаимосвязи с другими явлениями;

быстрота — скорость решения задач, способность производить много идей;

оригинальность — способность производить новые идеи, отличные от общепринятых взглядов;

пытливость — потребность всегда находить наилучшее решение.

Продумайте, пожалуйста, в чем особенности Вашего интеллекта.

Не довольствуетесь ли Вы поверхностным восприятием действительности? Как легко отказываетесь от ошибочных идей? Умеете ли Вы изобретать варианты? В США кандидатам на руководящую должность предлагают придумать не менее 50 способов использования карандаша, стакана или другого привычного предмета. Попробуйте и Вы!

Замечаете ли Вы у себя «топтание» или «зацикливание» мысли? Нет ли у Вас лености ума, стойкого нежелания мыслить, боязни собственных идей? Решая задачу, Вы смотрите на нее «свежим» взглядом или вспоминаете прошлый опыт и советы авторитетов? Быстро ли Вы соображаете, остроумны ли?

Вашему вниманию предлагаются два варианта всемирно известного теста «Коэффициент интеллекта» (IQ), лишь недавно переведенного на русский язык и опубликованного [101].

Автор теста — известный английский психолог Г. Айзенк — определяет важнейшую характеристику интеллекта как скорость протекания умственных процессов. Скорость умственных процессов есть фундаментальный базис интеллектуальных различий между людьми... Но упорство и настойчивость могут компенсировать недостаточную скорость мышления. А при нехватке настойчивости можно растерять те преимущества, которые дала Вам

природа, наделив высоким темпом мышления. Даже если человек быстро соображает и достаточно настойчив, он может оказаться несобранным, склонным к поспешным действиям и неметодичным. Он хватается за первую же идею, пришедшую ему в голову, не давая себе труда проверить, правильно ли принятое решение. Плохая работа «детектора ошибок» приводит к очень низким результатам тестирования так же неотвратимо, как и недостаточная скорость мышления и отсутствие настойчивости.

Во время Второй мировой войны в американской армии проводились тесты IQ для отбора в офицерский состав. В результате такого отбора 90 % офицерских должностей были отданы кандидатам с коэффициентом умственного развития, равным 140. Кандидаты с IQ, равным 110, занимали менее 50 % офицерских должностей [102].

Перед началом работы с тестом прочитайте инструкцию, которую следует строго соблюдать.

Инструкция

Тест IQ выявляет Вашу способность определять закономерности. На работу с тестом Вам дается ровно 30 минут. Старайтесь решить как можно больше заданий. Поэтому не задерживайтесь слишком долго над одним заданием, переходите к следующему. Но и не сдавайтесь слишком быстро, проявите настойчивость. Все 40 заданий за 30 минут не может решить никто. Задания расположены в порядке нарастания трудности.

Ответ на задание состоит из одного числа, буквы или слова. Иногда нужно выбрать один из предложенных вариантов ответа, иногда Вы сами должны придумать ответ.

Примечания: 1.Точки обозначают количество букв в пропущенном слове. Например, (...) означает, что пропущенное слово состоит из трех букв.

2. При использовании последовательности букв русского алфавита не считайте букву «ё».

3. Ответы к тесту приведены в конце данного приложения.

Результат тестирования определяют по графику. Отметьте на горизонтальной линии количество правильно решенных Вами задач, затем проведите вертикаль до пересечения с диагональной линией. От точки пересечения проведите горизонтальную линию влево. Точка на вертикальной оси соответствует вашему IQ.

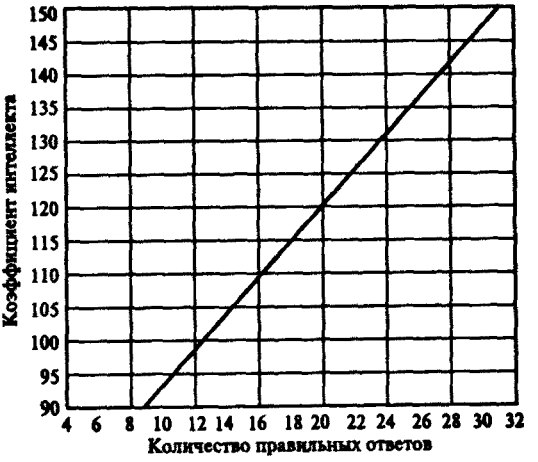
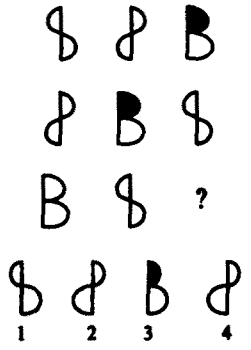


График для оценки результатов тестирования

Вариант I

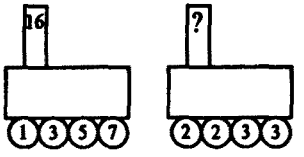
1. Выберите нужную фигуру из четырех пронумерованных:



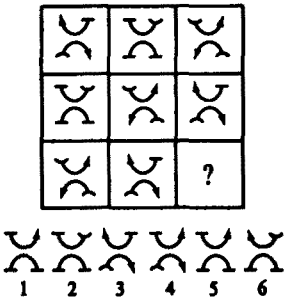
2. Вставьте слово, которое было бы окончанием первого слова и началом второго:

АПО(....)Б

3. Вставьте недостающее число:



4. Выберите нужную фигурку из шести пронумерованных:



5. Решите анаграммы и исключите лишнее слово:

АЛСТЬ
ЕДМЬ
АНОРБЗ
ИЯРИНО

6. Вставьте пропущенное слово:

ПАРК(КРАБ)ПОЛБА
ТОРТ (...) МЕТЛА

7. Вставьте пропущенное число:

   143 (56) 255

   218 (...) 114

8. Вставьте пропущенное число:

   6 10 18 34 ?

9. Решите анаграммы и исключите лишнее слово:

   ЫЙБЛЕ

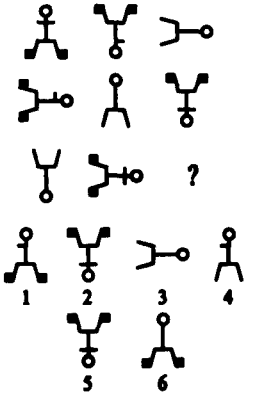
   ЙОВУБЛ

   ИИЙНС

   ЫЛАЙ

10. Вставьте пропущенное число:

11. Выберите нужную фигуру из шести пронумерованных:



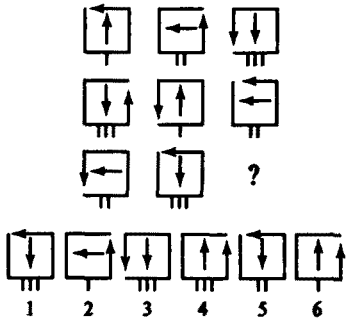
12. Вставьте пропущенную букву:

    С У П С Н П ?

13. Вставьте слово, которое было бы окончанием первого слова и началом второго:

    КЕС(...)ЕТ

14. Выберите нужную фигуру из шести пронумерованных:



15. Вставьте пропущенное число:

148 (110) 368

243 (...) 397

16. Вставьте пропущенное число:

18 25 4

16 20 3

6 15 ?

17. Вставьте недостающие буквы:

18. Вставьте слово, которое служило бы окончанием первого слова и началом второго:

АМ(...)АН

19. Вставьте пропущенное число:

437 (410) 642

541 (...) 763

20. Вставьте пропущенное слово:

ПАРУС(САЖА)САРЖА

АНОНС(...)ОГРЕХ

21. Вставьте пропущенное число:

03815?

22. Решите анаграммы и исключите лишнее слово:

САИВЛ

РЕОХ

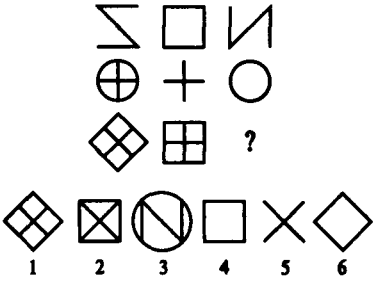
ШПАУК

ШРАУГ

23. Вставьте слово, которое означало бы то же самое, что и слова, стоящие вне скобок:

ЛЕС(...)ХИМИЧЕСКИЙ ЭЛЕМЕНТ

24. Выберите нужную фигуру из шести пронумерованных:



25. Вставьте пропущенное слово:

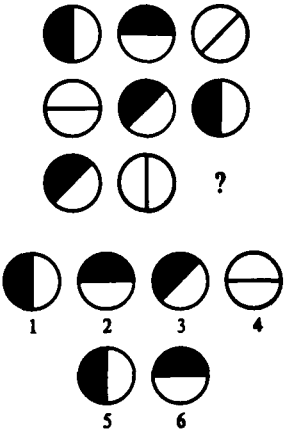
ВОСК(СОХА)ФРАХТ

СКОТ(....)ФРОНТ

26. Вставьте недостающее число:

1 8 16 25 ?

27. Выберите нужную фигуру из шести пронумерованных:



28. Вставьте слово, которое означало бы то же самое, что и слова, стоящие вне скобок:

СКАМЬЯ(...)МАГАЗИН

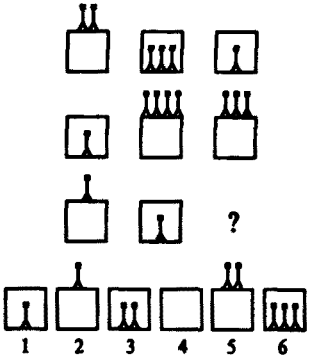
29. Вставьте недостающую букву:

Б Д З

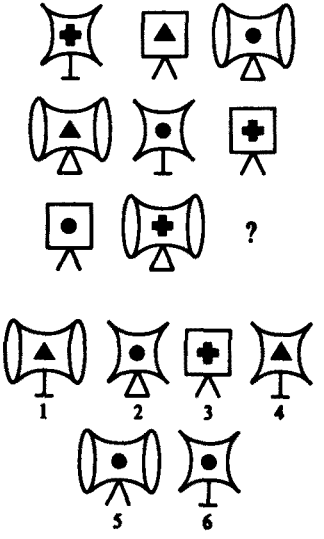
Д Й О

Й Р ?

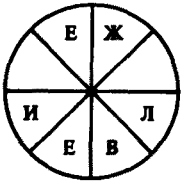
30. Выберите нужную фигуру из шести пронумерованных:



31. Выберите нужную фигуру из шести пронумерованных:



32. Вставьте пропущенные буквы:



33. Вставьте пропущенное слово:

КАНВА(ВНУК)УЛИКА

ХОЛСТ(...)ОЛЕНЬ

34. Решите анаграммы и исключите лишнее слово:

СНИРУКО

ЕДУЛЖКО

МНИСКО

РТАНИКА

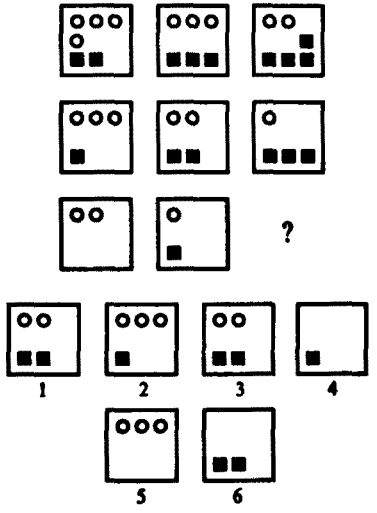
35. Вставьте пропущенные буквы:

А	Ж	М	?
Г	Й	П	?

36. Вставьте слово, которое означало бы то же самое, что и слова, стоящие вне скобок:

КАБИНА(...)СЕЧА

37. Выберите нужную фигуру из шести пронумерованных:

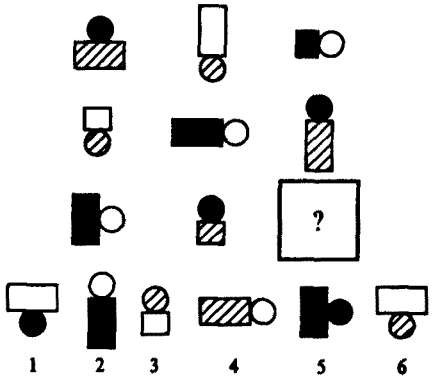


38. Вставьте пропущенное число:

42 (44) 38

23 (...) 28

39. Выберите нужную фигуру из шести пронумерованных:



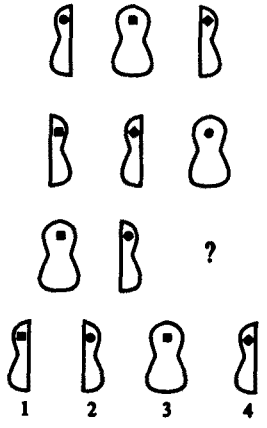
40. Вставьте пропущенное слово:

ГАММА(ГИМН)ДИВАН

ПЕРЕЦ(...)КЛОУН

Вариант II

1. Выберите нужную фигуру из четырех пронумерованных:



2. Вставьте слово, которое служило бы окончанием первого слова и началом второго:

ОБЫ(...)КА

3. Решите анаграммы и исключите лишнее слово:

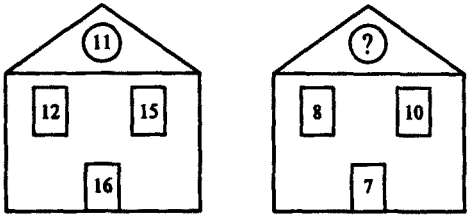
ААЛТЕРК

КОЖАЛ

ДМОНЧЕА

ШКААЧ

4. Вставьте недостающее число:



5. Вставьте пропущенное слово:

   БАГОР(РОСА)ТЕСАК

   ГАРАЖ(...)ТАБАК

6. Вставьте пропущенное число:

   196 (25) 324

   325 (...) 137

7. Продолжите ряд чисел:

   18 10 64 ?

8. Решите анаграммы и исключите лишнее слово:

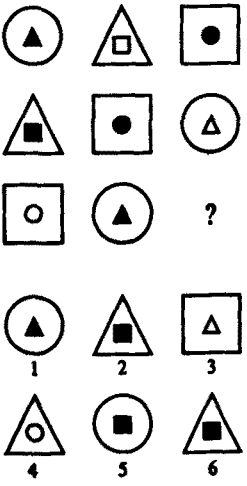
   НИАВД

   СЕОТТ

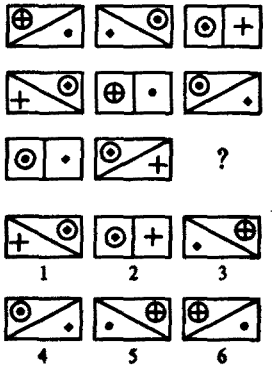
   СЛОТ

   ЛЕКСОР

9. Выберите нужную фигуру из шести пронумерованных:



10. Выберите нужную фигуру из шести пронумерованных:



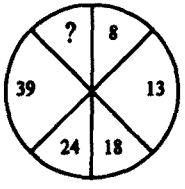
11. Вставьте недостающую букву:

Щ Ц Т П Л ?

12. Вставьте слово, которое служило бы окончанием первого слова и началом второго:

МЕ(...)ОЛАД

13. Вставьте пропущенное число:



14. Вставьте недостающее число:

4 9 20

8 5 14

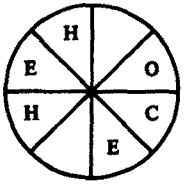
10 3 ?

15. Вставьте недостающее число:

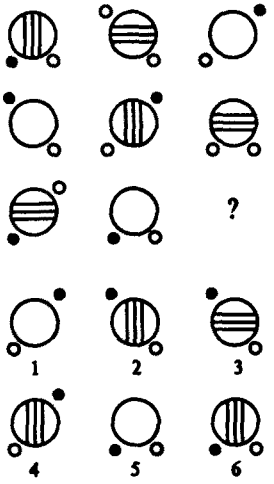
16(27)43

29(...)56

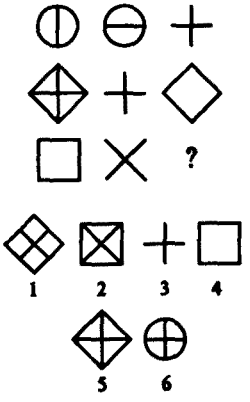
16. Вставьте недостающие буквы:



17. Выберите нужную фигуру из пронумерованных:



18. Выберите нужную фигуру из пронумерованных:



19. Вставьте пропущенное число:

6 11 (...) 27

20. Вставьте пропущенное число:

12(56)16

17(...)21

21. Вставьте пропущенное слово:

ФЛЯГА(АЛЬТ)ЖЕСТЬ

КОСЯК(...)МИРАЖ

22. Вставьте слово, которое служило бы окончанием первого слова и началом второго:

ПРИК(...)ЬЯ

23. Решите анаграммы и исключите лишнее слово:

ЖААРБ

ТЯХА

НУССК

КОДАЛ

24. Вставьте слово, которое означало бы то же, что и слова, стоящие вне скобок:

РУКА(...)ГРОЗДЬ

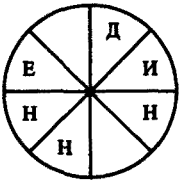
25. Вставьте пропущенную букву:

А Г Ж

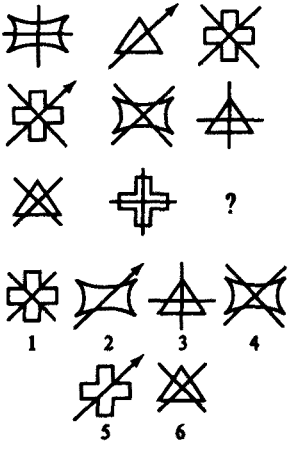
Г З Л

З М?

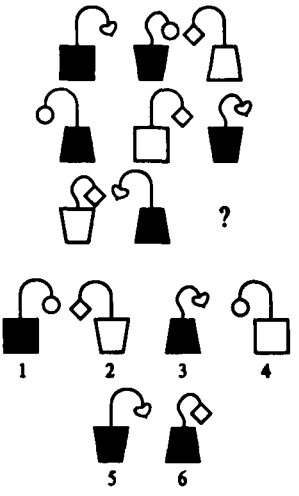
26. Вставьте пропущенные буквы:



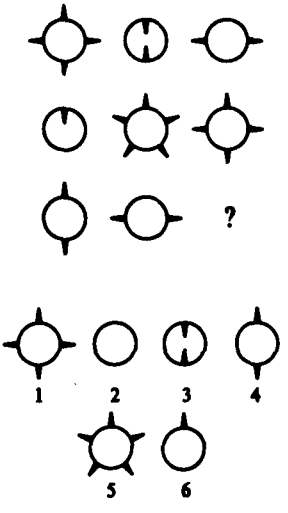
27. Выберите нужную фигуру из пронумерованных:



28. Выберите нужную фигуру из пронумерованных:



29. Выберите нужную фигуру из пронумерованных:



30. Вставьте пропущенное слово:

КНИГА(АИСТ)САЛАТ

ПОРОГ(...)ОМЛЕТ

31. Вставьте слово, которое означало бы то же, что и слова, стоящие вне скобок:

КАРТОЧНАЯ ИГРА(...)СТЕРЖЕНЬ С РЕЗЬБОЙ

32. Вставьте пропущенное число:

1 8 27 ?

33. Вставьте пропущенное слово:

ЛОТОК(КЛАД)ЛОДКА

ОЛИМП(...)КАТЕР

34. Решите анаграммы и исключите лишнее слово:

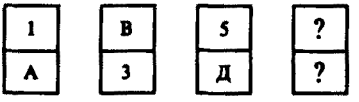
АТСЕН

ТИВОНКР

РАКЫШ

КООН

35. Вставьте пропущенную букву и пропущенное число:



36. Вставьте слово, которое означало бы то же, что и слова, стоящие вне скобок:

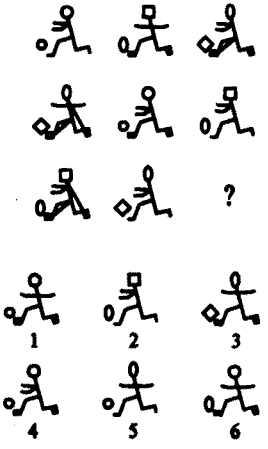
ЗАЛИВ(...)ЧАСТЬ ЛИЦА

37. Вставьте пропущенное слово:

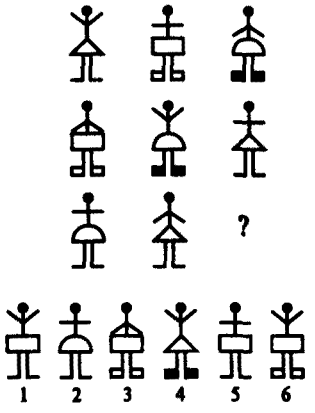
ПИРОГ(ПОЛЕ)СЛЕЗА

РЫНОК(...)ОСАДА

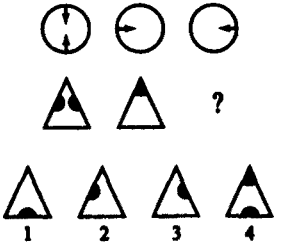
38. Выберите нужную фигуру из пронумерованных:



39. Выберите нужную фигуру из пронумерованных:



40. Выберите нужную фигуру из пронумерованных:



Анализ результатов теста

Тест «Коэффициент интеллекта» широко распространен в США, а также в других странах. Впервые был применен в 1905 г. во Франции с целью выявления особо одаренных детей. Результаты многочисленных исследований позволили зарубежным специалистам сделать следующие обобщения:

50 % людей имеют IQ от 90 до 110; у 25 % людей IQ выше 110 и у 25 % ниже 90; IQ = 100 — наиболее часто встречающийся результат; 14,5 % людей имеют IQ = 110 – 120; 7 % — 120 – 130; 0,5 % — свыше 140; IQ ниже 70 свидетельствует об умственной отсталости.

Среди старшеклассников американских школ самый распространенный результат IQ = 115, среди студентов-отличников 135—140.

Люди, которым меньше 18 или больше 60 лет, обычно показывают более низкие результаты при тестировании.

Проанализируйте, какие задания вам легче даются: словесные, числовые или пространственные; это характеризует тип вашего мышления. Женщины обычно лучше решают словесные задания, труднее — пространственные. Мужчины успешнее решают пространственные и числовые.

Существует международная организация «Менса», объединяющая людей с наиболее высоким уровнем интеллекта, определяемым по данному тесту.

Членом «Менсы» можно стать, имея IQ свыше 140. Во всем мире таких людей сейчас насчитывается около 100 тыс. Больше всего интеллектуалов в США и Западной Европе. Отделения «Менсы» имеются также в Японии, Австралии, Латинской Америке, Польше. Позволяет ли Вам Ваш результат стать членом столь престижной организации?

Однако отметим, что показатель интеллекта не учитывает другие профессионально важные качества руководителя и простого человека, такие как порядочность, надежность, доброта и многие другие, о которых мы говорили в этой книге.

Опыт проведения тестирования на IQ позволяет рекомендовать следующую методику его проведения:

рассказать группе слушателей (студентов, школьников) о самом методе тестирования, об особенностях теста IQ, о его престижности и опыте применения в различных странах, что будет стимулировать интерес и желание интенсивно потрудиться над ответами;

необходимо заранее подготовить достаточное количество ксерокопий и раздать их участникам вместе с листом чистой бумаги;

засечь время работы над тестом и обеспечить полную тишину в аудитории;

после отведенных на работу над тестом 30 минут и объективного подведения результатов необходимо успокоить участников тестирования, так как результаты первого эксперимента обычно бывают весьма удручающими;

после отдыха или на другой день вновь провести тестирование — именно поэтому и дается два варианта теста. Результаты второго тестирования обычно бывают значительно лучше первого при сохранении объективности результатов: сказывается практическое знакомство с принципами тестирования, не теряется лишнее время на психологическую подготовку к работе.

Ответы к тесту

Вариант I

1. 4 — имеются три типа фигур и три типа штриховки.
2. СТОЛ.
3. 10 — сумма чисел на колесах локомотива равна числу на трубе.
4. 2 — изогнутые линии имеют три вида окончаний — острие стрелы, хвост стрелы и отрезок прямой. В каждом из четырех положений каждое из окончаний встречается по одному разу в колонке и по одному разу в ряду.
5. ИРОНИЯ — все остальные слова обозначают металлы: сталь, медь и бронза.
6. ТРАЛ: первая буква пропущенного слова—это последняя буква предшествующего слова, вторая буква пропущенного слова — это третья буква предшествующего слова, третья буква пропущенного слова — это пятая буква последующего слова и четвертая буква пропущенного слова—это четвертая буква последующего слова.
7. 52 — полуразность чисел, стоящих вне скобок: $218 - 114 = 104$; $104 : 2 = 52$.

8. 66 — каждое число равно удвоенному предыдущему минус два.

9. БУЙВОЛ — все остальные слова обозначают цвета: белый, синий, алый.

10. 44 — двигаясь по часовой стрелке, начиная с вершины: к первому числу нужно прибавить 6, чтобы получить второе число; затем каждое последующее слагаемое возрастает на два. Так, 8 + 6 = 14; 14 + 8 = 22; 22 + 10 = 32; 32 + 12 = 44.

11. 1 — фигурки отличаются друг от друга положением тел, количеством рук и формой обуви.

12. Л — двигайтесь поочередно на две буквы вперед и на четыре назад.

13. СОН.

14. 6 — каждый квадрат имеет одну, две или три ножки; наружная стрела может быть в трех положениях, внутренняя стрела — также в трех положениях.

15. 77 — из числа, стоящего справа, надо вычесть число, стоящее слева, и разность разделить на два.

16. 3 — числа второй строки надо вычесть из чисел первой строки и разность умножить на три — тогда получатся числа третьей строки.

17. С и О — слово МОСТОВАЯ читается против часовой стрелки.

18. БАР.

19. 444 — разность между числами, стоящими вне скобок, умножить на два.

20. СНЕГ — первая буква пропущенного слова — это последняя буква предшествующего слова; вторая буква пропущенного слова — это вторая буква предшествующего слова; третья буква пропущенного слова — это четвертая буква последующего слова; четвертая буква пропущенного слова — это вторая буква последующего слова.

21. 24 — возвести в квадрат числа от 1 до 5 и вычесть единицу.

22. ПУШКА — все остальные слова обозначают плоды: слива, орех, груша.

23. БОР.

24. 5 — фигура в третьей колонке составлена из элементов фигур первых двух колонок, которые не являются общими для них.

25. ОКНО — первая буква пропущенного слова — это третья буква предшествующего слова; вторая буква пропущенного слова — это вторая буква предшествующего слова; третья буква пропущенного слова — это четвертая буква последующего слова; четвертая буква пропущенного слова — это третья буква последующего слова.

26. 35 — к каждому предыдущему числу надо прибавить соответственно 7, 8, 9, 10, чтобы получить следующее число.

27. 6 — три круга разделены вертикальной, горизонтальной или диагональной линией; каждая половина либо белая, либо черная, либо заштрихованная.

28. ЛАВКА.

29. Ч — для того чтобы получить буквы третьей колонки, нужно перешагнуть через столько же букв алфавита, сколько требуется пропустить, чтобы из букв первой колонки получить буквы второй колонки. Например, от Б до

Д нужно перешагнуть через 2 буквы; следовательно, если перешагнуть еще через две буквы, то получится 3; от И до Р надо перешагнуть через 6 букв.

30. 4 — человечек внутри квадрата обозначает +1, снаружи −1. В каждом горизонтальном ряду последняя фигура рассматривается как сумма предыдущих: −2 + 3 = 1; +1 + (−4) = 3; 1 − 1 = 0.

31. 4 — имеются три типа больших фигур, три типа малых фигур внутри больших и три типа подставок.

32. О и Н — слово ВЛОЖЕНИЕ читается против часовой стрелки.

33. СЛОН — первая буква пропущенного слова — это последняя буква предшествующего слова; вторая буква пропущенного слова — это третья буква предшествующего слова; третья буква пропущенного слова — это первая буква последующего слова; четвертая буква пропущенного слова — это четвертая буква последующего слова.

34. ЖЕЛУДОК — все остальные слова обозначают изображения: рисунок, снимок, картина.

35. Т и Х — буквы идут в алфавитном порядке, через две на третью — вначале от числителя к знаменателю, затем к следующему числителю, опять к знаменателю и т.д.

36. РУБКА.

37. 6 — количество кружков убывает слева направо, а количество квадратов возрастает.

38. 55 — разность между числами, стоящими вне скобок, нужно умножить на 11.

39. 6 — имеются три типа прямоугольников, три положения кружков и три типа раскраски. Каждое сочетание формы, положения и раскраски встречается только один раз в ряду или колонке.

40. ПЛЕН — первая буква пропущенного слова — это первая буква предшествующего слова; вторая буква пропущенного слова — это вторая буква последующего слова; третья буква пропущенного слова — это четвертая буква предшествующего слова; четвертая буква пропущенного слова — это пятая буква последующего слова.

Вариант II

1. 4.

2. ЧАЙ.

3. ЧЕМОДАН — все остальные слова обозначают посуду: тарелка, ложка, чашка.

4. 11 — вычесть число на полу из суммы чисел на окнах.

5. ЖАБА — первая буква пропущенного слова — это последняя буква предшествующего слова; вторая буква пропущенного слова — это четвертая буква предшествующего слова; третья буква пропущенного слова — это третья буква последующего слова; четвертая буква пропущенного слова — это четвертая буква последующего слова.

6. 25 — сложить все цифры, стоящие вне скобок.

7. 3 — каждое число получится, если к предыдущему прибавить 2 и результат разделить на 2:4 + 2 = 6, 6 : 2 = 3.

8. ТЕСТО — все остальные слова обозначают предметы домашней обстановки: стол, диван, кресло.

9. 6 — круг, треугольник и квадрат могут быть как внешней, так и внутренней фигурой и могут быть черного цвета, белого или заштрихованными. Каждый из этих признаков встречается лишь один раз в ряду или в колонке.

10. 5 — имеются три фигуры, отличающиеся тем, как проведена линия внутри прямоугольника, и три маленькие фигуры внутри — крест, ромб и черное пятно. На каждом прямоугольнике есть две такие фигуры.

11. И — буквы расположены в обратном алфавитном порядке поочередно через две на третью и через три на четвертую.

12. ШОК.

13. 54 — числа в левой половине круга втрое больше противостоящих им чисел в правой половине круга.

14. 11 — в каждом ряду третье число есть сумма половины первого числа с удвоенным вторым.

15. 27 — число в скобках есть разность между числами вне скобок.

16. С и Е — слово СОМНЕНИЕ читается против часовой стрелки.

17. 2 — круг может быть без линий, может иметь горизонтальную либо вертикальную линию. А малые кружки внутри круга могут быть в одном из трех положений. Кроме того, они имеют разную штриховку.

18. 2 — третья фигура каждого горизонтального ряда состоит из тех элементов фигур своего ряда, которые не являются для них общими.

19. 18 — возвести в квадрат числа 2, 3, 4, 5 соответственно, каждый раз прибавляя по 2.

20. 76 — удвоенная сумма чисел, стоящих вне скобок.

21. КОЖА—первая буква пропущенного слова — это последняя буква предшествующего слова, вторая буква пропущенного слова — это вторая буква предшествующего слова, третья буква пропущенного слова — это пятая буква последующего слова, четвертая буква пропущенного слова — это четвертая буква последующего слова.

22. ЛАД.

23. СКУНС — остальные слова означают типы судов: баржа, яхта, лодка.

24. КИСТЬ.

25. С — ряды построены из букв русского алфавита соответственно через 2, 3 и 4 буквы.

26. Е и Е — слово ЕДИНЕНИЕ читается по часовой стрелке.

27. 2 — имеется три типа главных фигур, на каждой из которых есть либо +, либо стрела, либо ×.

28. 1 — имеется три типа вазонов, три типа стеблей и три формы цветов. Вазон может быть белым, черным или заштрихованным. Каждый из этих признаков встречается лишь один раз в ряду или колонке.

29. 1 — типы, направленные наружу, считаются за +1; типы, направленные внутрь, — за −1. В каждом горизонтальном ряду последняя фигура рассматривается как сумма двух предыдущих фигур: 4 − 2 = 2, −1 + 5 = = 4, 2 + 2 = 4.

30. ГРОТ — первая и вторая буквы пропущенного слова — это соответственно пятая и третья буквы предшествующего слова, а третья и четвертая буквы пропущенного слова—это соответственно первая и пятая буквы последующего слова.

31. ВИНТ.

32. 64 — возведите в куб числа 1, 2, 3 и 4 соответственно.

33. ПОРТ — первая и вторая буквы пропущенного слова — это соответственно пятая и первая буквы предшествующего слова, а третья и четвертая буквы пропущенного слова — это соответственно пятая и третья буквы последующего слова.

34. ВТОРНИК — остальные слова обозначают части дома: стена, крыша, окно.

35. Ж и 7 — буквы идут в алфавитном порядке через одну, поочередно в числителе и знаменателе. Числа, соответствующие порядковому номеру этих букв в алфавите, расположены подобным же образом.

36. ГУБА.

37. РОСА — первая и вторая буквы пропущенного слова — это соответственно первая и четвертая буквы предшествующего слова, а третья и четвертая буквы пропущенного слова — это соответственно вторая и третья буквы последующего слова.

38. 1 — в каждом ряду и в каждой колонке есть три разных типа мячей, три формы головы, три формы сапог и три положения рук. Те формы и положения, которых нет в первых двух рисунках третьего ряда, должны быть в пропущенном рисунке.

39. 6 — есть три фасона юбок, три положения рук, три типа обуви.

40. 1 — вторая и третья фигуры каждого ряда содержат по одному из элементов, находящихся внутри первой фигуры, повернутых на 90 градусов.

ТЕСТ «НЕСТЕРЕОТИПНОСТЬ МЫШЛЕНИЯ»

Этот короткий тест будет полезен руководителям, менеджерам, специалистам и научным работникам, т.е. всем, кто по характеру своей работы обязан мыслить многовариантно, нестандартно.

Предлагаемое задание поможет оценить гибкость, нестереотипность Вашего мышления. На решение десяти задач различной сложности Вам дается только 15 минут. Постарайтесь мыслить творчески, не сковывая себя рамками привычных традиционных решений.

Задача 1

Как бросить теннисный мяч так, чтобы он, пролетев короткое расстояние, остановился и начал двигаться в противоположном направлении, при условии, что мяч не должен стукаться о препятствие, его нельзя ударять чем-нибудь, привязывать к чему-нибудь.

Задача 2

Отношение возраста одного мальчика к возрасту другого мальчика несколько лет назад было таким же, как и сейчас. Какое это отношение?

Задача 3

В темной комнате стоит шкаф, в ящике которого лежат вперемешку 24 красных и 24 синих носка. Каково наименьшее число носков, которое следует взять из ящика, чтобы можно было составить пару одного цвета?

Задача 4

Врач прописал больному три таблетки и велел принимать их через полчаса.

Сколько времени уйдет на прием таблеток?

Задача 5

Двое подошли к широкой реке. У берега стоит пустая лодка. Как им переправиться на противоположный берег с помощью лодки, чтобы та осталась стоять на прежнем месте?

Задача 6

У некой дамы не было при себе водительских прав. Она не остановилась на железнодорожном переезде, хотя шлагбаум был опущен и, не обращая внимания на знак одностороннего движения, двинулась в противоположном направлении. Все это происходило на глазах полисмена, который не задержал даму. Почему?

Задача 7

Из одной точки на столе взлетели одновременно две мухи под углом 45 градусов к поверхности стола со скоростью 1 метр в секунду. Через 1 секунду после них из той же точки взлетела строго вертикально еще одна муха со скоростью 2 метра в секунду.

Когда все мухи окажутся в одной плоскости?

Задача 8

Кузнецу принесли пять обрывков цепи по три кольца в каждом обрывке и заказали соединить их в одну цепь. Кузнец задумался над тем, сколько колец понадобится для этого раскрыть и вновь заковать. Он решил, что четыре. Нельзя ли выполнить эту работу, раскрыв и заковав меньше колец?

Задача 9

Какое наибольшее число можно написать четырьмя единицами?

Задача 10

Сколько раз встретится «9» в любом сочетании в ряду натуральных чисел от 1 до 100?

Ответы к тесту

1. Бросить вверх.
2. Отношение 1.
3. Три носка.
4. 1 час.
5. Два человека подошли с разных берегов и переправились по очереди.
6. Дама шла пешком.
7. Три мухи всегда находятся в одной плоскости.
8. Три кольца одного из пяти обрывков.
9. 11^{11} (одиннадцать в одиннадцатой степени).
10. 19 раз.

ИНСТРУКЦИЯ УЧАСТНИКУ ПЕРЕГОВОРОВ[1]

Внимание! Последствия плохо организованных переговоров:
материальные потери;
потери репутации.

1. Подготовка к переговорам

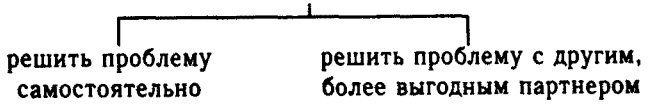
Внимание: отнеситесь к подготовке серьезно, не полагаясь на то, что легче сориентироваться по ходу.

1.1. Анализ проблемы

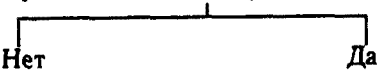
1.1.1. Определите предмет переговоров (о чем будут переговоры).

1.1.2. Установите вашего возможного партнера. Получите необходимую информацию о партнере: его надежности, опыте участия в аналогичных переговорах, финансовых делах и т.п.

1.1.3. Выявите наличие альтернатив данным переговорам:



1.1.4. Определите, нужны ли вам эксперты для подготовки:



в какой области (юристы, экономисты, специалисты по технологии производства, какие-либо еще);

сформулируйте задачи экспертам, указав сроки.

1.1.5. Проведите содержательный анализ проблемы (при необходимости совместно с экспертами):

каковы ваши интересы;

каковы возможные интересы партнера;

насколько ваш партнер заинтересован в переговорах с вами (есть ли у него лучшие альтернативы);

определите область совпадения и расхождения интересов.

---

[1] Инструкция составлена М.М. Лебедевой и Ю.В. Урбановичем.

1.2. Планирование переговоров

1.2.1. Планирование содержательных аспектов переговоров:

1.2.1.1. Сформулируйте общий подход к переговорам (переговорную концепцию). Ваши цели и задачи (следуют из анализа проблемы):

а) получить информацию о партнере;

б) дать информацию о себе;

в) заключить соглашение;

г) продлить имеющееся соглашение;

д) пересмотреть ранее заключенное соглашение;

е) внести коррективы в имеющееся соглашение.

Внимание! Обычно на переговорах одновременно ставятся несколько целей, например получить информацию о партнере, дать информацию о себе и заключить соглашение.

Как вы намерены достигать целей (наметьте стратегию, исходя из анализа задач и ваших целей).

Внимание! разрабатывая стратегию, необходимо учитывать последовательность в реализации целей, например сначала получение информации о партнере и сообщение информации о себе, затем заключение соглашения.

1.2.1.2. Проведите экономические и финансовые расчеты.

1.2.1.3. Подготовьте необходимую техническую и справочную документацию (например, по технологии производства и строительства, по законодательству на территории страны и т.п.).

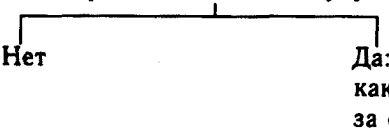
1.2.1.4. Определите возможные варианты решения.

Внимание! Не следует искать единственно правильный вариант; каждый из вариантов обладает своими плюсами и минусами:

выпишите для каждого варианта положительные и отрицательные моменты;

проранжируйте варианты решений по степени предпочтения для вас и для партнера;

возможно ли улучшить варианты для вас, не ухудшая их для партнера:



1.2.1.5. Сформулируйте ваши возможные предложения и их аргументацию (предложения должны отвечать тому или иному варианту решения).

Внимание! 1. Старайтесь ориентироваться на объективные критерии (например, стандартный уровень цен). 2. При подготовке аргументации прежде всего покажите преимущества ваших предложений для партнера.

1.2.1.6. Сформулируйте вашу позицию на переговорах. Позиция является конечным итогом подготовки к переговорам и отражает анализ интересов, вариантов решений, предложений и их аргументации:

сформулируйте основную позицию на переговорах;

сформулируйте запасную позицию (по каким вопросам и как далеко вы можете идти на компромиссы);

подготовьте основное выступление главы делегации, отражающее позицию;

подготовьте документы, которые вы хотели бы представить вашему партнеру (это может быть проект договора, а также юридические, финансовые и другие документы).

Внимание! При подготовке к переговорам могут использоваться следующие методы: деловые игры, мозговой штурм и др. (подробнее см. приложение 1).

1.2.2. Планирование организационных моментов:

1.2.2.1. Выберите место проведения переговоров: «дома», на нейтральной территории, на территории партнера.

Оцените все плюсы и минусы места, учитывая, в частности, такие параметры, как материальные затраты, сложность организационных моментов, необходимость согласований с другими организациями и руководством.

1.2.2.2. Определите состав делегации и ее руководителя.

Внимание! 1. Типичная ошибка для российских участников переговоров — слишком большой количественный состав делегаций. 2. Помните, что делегация должна работать как единая команда.

Определите персонально, кто будет участвовать в переговорах:

1) непосредственные участники переговоров;

2) эксперты (консультанты), требования к экспертам:

а) компетентность;

б) умение работать «в команде», если необходимо;

3) технический состав (например, стенографистки).

1.3. Первые контакты с партнером (предпереговоры)

1.3.1. Установите рабочие отношения с предполагаемым партнером:

выразите свою заинтересованность в участии в переговорах;

запросите (если необходимо) дополнительную информацию (например, техническую документацию).

1.3.2. Согласуйте с партнером организационные моменты предстоящих переговоров:

уровень ведения переговоров (кто глава делегации — руководитель предприятия, его заместитель и т.п.);

место проведения переговоров;

количественный состав делегации (сколько человек примет участие в переговорах).

1.3.3. Дайте ваши предложения по повестке дня (какие вопросы и в какой последовательности вы намерены обсуждать).

Внимание! Повестка дня может быть сформулирована в самом общем виде без разбивки на вопросы.

2. Ведение переговоров

2.1. Протокол при ведении переговоров

2.1.1. Рассаживание:

глава делегации садится в центре, напротив него — глава партнерской делегации;

справа от главы — второе лицо в делегации, слева — переводчик.

2.1.2. Требования к характеру беседы:

спокойный тон, даже в том случае, если партнер раздражен или агрессивен;

необходимо внимательно выслушивать собеседника до конца, не перебивая.

2.1.3. Общие сведения:

через 5—7 минут после начала переговоров подаются чай, кофе;

через час чай, кофе предлагаются вторично;

по окончании переговоров (подписания протокола о намерениях, контракта, договора) устраивается протокольное мероприятие (например, прием).

2.2. Технология ведения переговоров

2.2.1. Этапы ведения переговоров:

2.2.1.1. Первый этап — уточнение интересов, позиций, целей и т.д. участников переговоров.

Внимание! Как бы хорошо ни была проведена подготовка, всегда остается ряд невыясненных моментов.

На первом этапе необходимо:

уточнить неясные моменты в позиции партнера (выслушав его и задав ему вопросы).

Внимание! Типичные ошибки:

затягивание этапа уточнения (слишком подробное выяснение несущественных деталей); результат — потеря переговорного темпа и, возможно, потеря партнера;

невыяснение важных деталей; результат — различное толкование договоренностей, возможный конфликт с партнером.

2.2.1.2. Второй этап — обсуждение позиций. *Главное на этом этапе — аргументация предлагаемых решений.*

Целесообразно основное внимание при аргументации уделить *взаимной выгоде в случае принятия того или иного решения.*

2.2.1.3. Третий этап — согласование позиций.

Целесообразно сначала согласовать общие контуры соглашения (выработать общую формулу), затем обсудить детали. Эта тактика экономит время. Однако, прежде чем следовать ей, необходимо получить на это согласие партнера.

На заключительном этапе стороны приступают к редактированию текста.

Внимание! Указанные этапы не обязательно четко разграничены. Однако в целом последовательность в решении задач при ведении переговоров должна сохраняться.

2.2.2. Возможные подходы к переговорам:

Мягкий подход:

участники — друзья; цель — соглашение; делать уступки для культивирования отношений; мягкий курс в отношениях с людьми и при решении проблемы; доверять другим; легко менять свою позицию; делать предложения; допускать потери ради соглашения; искать решение, на которое ОНИ пойдут; настаивать на соглашении; избегать состязаний воли; поддаваться давлению.

Жесткий подход (торг):

участники — противники; цель — победа; требовать уступок для продолжения отношений; жесткий курс в отношениях с людьми и при решении проблемы; не доверять другим; твердо придерживаться своей позиции; угрожать; требовать уступок в качестве платы за соглашение; искать решение, на которое ВЫ пойдете; настаивать на своей позиции; пытаться выиграть состязание воли; применять давление.

Принципиальный подход:

совместный с партнером анализ проблемы; участники вместе решают проблему; цель — разумный достигнутый результат; эффективно отделить людей от проблемы; придерживаться мягкого курса в отношениях с людьми, но жесткого при решении проблем; продолжать переговоры независимо от степени доверия; концентрироваться на интересах, а не на позициях; анализировать интересы; разработать ряд вариантов; решать позже; настаивать на применении объективных критериев; использовать критерии, не относящиеся к состязанию воли; быть открытым для доводов; уступать доводам, а не давлению.

2.2.3. Тактические приемы:

При мягком подходе:

1) принятие практически любых предложений партнера;
2) значительные уступки;
3) прямое «открытие своих карт».

При жестком подходе (торг):

1) завышение первоначальных требований;
2) расстановка ложных акцентов в собственной позиции;
3) вымогательство;
4) постановка партнера в безвыходную ситуацию;
5) ультимативность требований;
6) угрозы;
7) выдвижение требований по возрастающей;
8) «салями»;
9) дача заведомо ложной информации (блеф);
10) отказ от собственных предложений;
11) двойное толкование.

При совместном с партнером анализе проблемы (принципиальный подход):

1) тщательный анализ проблемы;

2) выявление моментов, объединяющих участников;

3) постепенное повышение сложности решаемых проблем;

4) разработка и внесение предложений, которые способствовали бы реализации обоюдных интересов;

5) разделение проблемы на отдельные составляющие.

Внимание:

обычно на переговорах реализуются одновременно элементы различных подходов, однако важно, какой из подходов преобладает;

выбор преобладающего подхода зависит от обоих участников.

Целесообразно постараться самим в большей степени ориентироваться на совместный анализ проблемы и сориентировать на это партнера.

2.2.4. В случае, если партнер не настроен на конструктивный диалог:

постараться самому быть настроенным конструктивно, не пытаясь обыграть партнера;

необходимо создать деловую атмосферу переговоров;

предложить паузу в переговорах, во время которой провести неформальные встречи и консультации;

рассмотреть возможность иных альтернатив (например, проведение аналогичных переговоров с другим партнером).

2.2.5. На переговорах с более сильным партнером (партнером, объективно обладающим более сильной позицией) возможно:

намекать на к продолжение отношений с данным партнером в дальнейшем (наличие долгосрочных соглашений), а значит, на заинтересованность партнера в соглашении;

увязывать различные предложения в пакет (будучи слабым в одном вопросе, участник переговоров может оказаться более сильным в другом). Увязка этих вопросов на переговорах позволяет «сбалансировать» силу сторон;

обращаться к репутации сильного партнера (крайне жесткая позиция сильного партнера может повредить его репутации).

Внимание! Необходимо внимательно относиться к поддержанию рабочих отношений с партнером. Для этого следует:

вести себя рационально, избегая негативных эмоций. Неконтролируемые эмоции отрицательно сказываются на процессе принятия решений;

постараться понять партнера. Невнимание к противоположной точке зрения ограничивает возможность выработки взаимоприемлемых решений;

если даже противоположная сторона вас не слушает, постараться провести консультации с ней, что позволит улучшить отношения;

не давать ложной информации, если даже это делает противоположная сторона. Такое поведение ослабляет силу аргументации, а также затрудняет в дальнейшем взаимодействие с другими возможными партнерами;

избегать поучительного тона. Будьте открыты для аргументов партнера и постарайтесь в свою очередь убедить его;

быть открытым, чтобы узнать нечто новое от партнера.

3. Задачи после завершения переговоров

3.1. Проведите анализ переговоров после их завершения:

какие обстоятельства, какие действия способствовали успеху (неуспеху) переговоров;

какие трудности возникали, как они преодолевались;

какие факторы не были учтены при подготовке к переговорам, почему;

какие неожиданности возникли в ходе ведения переговоров;

каково было поведение партнера на переговорах;

какие принципы ведения переговоров возможно и нужно использовать на других переговорах.

Целесообразно по окончании переговоров подготовить отчет об их проведении, в котором дать анализ итогов и хода переговоров.

3.2. Выполнение договоренностей: в случае возможного срыва выполнения договоренностей по вашей вине заранее поставьте партнера в известность, предложив варианты компенсации (если они не оговорены в договоре).

Внимание! В зависимости от того, насколько точно и аккуратно вы соблюдаете договоренности, зависят не только ваши отношения с данным партнером, но и репутация в целом.

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

АНКЕТА ПО СОСТАВЛЕНИЮ ИНДИВИДУАЛЬНОГО ПЛАНА САМОСОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

1. *Знание основных проблем организации и знание людей, которые в ней работают.*

Какова степень вашей информированности о том, что происходит в вашей организации?

Каковы ваши источники информации?

Насколько обширны ваши контакты?

Имена и фамилии скольких сотрудников вы могли бы назвать?

Что вам известно об отношении других людей (служащие вышестоящих организаций, ваши коллеги, служащие, которые ниже вас по рангу, рабочие, заказчики, потребители и клиенты) к вашей организации?

Можете ли вы вспомнить недавние случаи, когда ваша информированность была недостаточной?

Насколько хорошо вы знакомы с направлением деятельности вашей организации?

Знакомы ли вы со средне- и долгосрочными планами вашей организации?

Что вы делаете для того, чтобы быть информированным в этих областях?

2. *Наличие профессиональных знаний в зависимости от рода деятельности.*

Что вы предпринимаете для того, чтобы быть в курсе последних достижений в области вашей деятельности?

Сколько времени вы уделяете чтению специальной литературы?

Где вы получаете разъяснения по техническим или специальным аспектам своей работы?

Насколько хорошо вы информированы о возможных изменениях в законодательстве, о составе правительства, о международных событиях и о том, какое влияние это может оказать на вашу организацию?

3. *Понимание ситуации и проявление соответствующей реакции на нее.*

Что вы предпринимаете для того, чтобы быть уверенным в понимании происходящих событий?

Насколько хорошо развита в вас способность понимать чувства и реакцию других людей?

Что вы предпринимаете, чтобы развить в себе эту способность?

Насколько вы восприимчивы к происходящему?

Каким образом вы находите подтверждения своим гипотезам относительно происходящих событий?

Какого рода ситуации вам труднее всего оценивать?

4. *Умение анализировать и решать проблемы, принимать решения и выносить суждения.*

Что является для вас серьезным препятствием в принятии решения?

Что вы ощущаете при необходимости выносить суждения в ситуациях, о которых у вас мало информации?

Какие методы принятия решений характерны для вас?

Можете ли вы привести примеры своих недавних удачных и неудачных решений?

Насколько вы уверены в своем умении принимать решения?

5. *Искусство общения с людьми.*

Испытываете ли вы трудности в общении с другими людьми?

Какого рода эти трудности?

Что вы предпринимаете при возникновении конфликтных ситуаций?

Можете ли вы привести примеры ситуации, когда вам нужно было использовать свое умение общаться с людьми? Каков был исход этих ситуаций? Хорошо ли вы информированы об отношении к вам других людей?

Как вы реагируете на гнев, враждебность, подозрительность по отношению к вам?

Каким образом вы пытаетесь быть понятым другими людьми?

Пытаетесь ли вы сами понять других людей?

6. *Эмоциональная устойчивость.*

Как вы избавляетесь от ощущения напряженности, волнения, усталости?

С кем вы обсуждаете свои проблемы?

Вспомните о недавней самой напряженной ситуации. Каковы были ваши действия?

Каковы ваши действия в неоднозначных, неопределенных ситуациях? Можете ли привести какие-нибудь примеры? Что вы предпринимаете, чтобы не стать равнодушным или, наоборот, чрезмерно эмоциональным?

7. *Целенаправленная деятельность.*

Что вы предпринимаете, чтобы контролировать свое поведение и не позволять другим людям контролировать ваши поступки и оказывать на вас влияние?

В каких ситуациях вы, как правило, действуете независимо и целенаправленно? Приведите примеры противоположных ситуаций.

Умеете ли вы проявлять инициативу?

Что для вас более характерно — активная деятельность или пассивность?

8. *Наличие творческого подхода к решению проблем.*

Часто ли вы являетесь инициатором новых идей?

Каковы ваши ощущения, когда все предложенные вами решения проблемы оказываются неудачными?

Что вы предпринимаете для нахождения новых способов выполнения каких-либо действий?

Часто ли вы применяете новые методы в решении проблем?

9. *Гибкость ума.*

Удается ли вам одновременно решать несколько проблем или задач?

Можете ли вы вспомнить несколько ситуаций, в которых необходимо было принимать очень быстрое решение? Каковы результаты этих решений?

Часто ли вы являетесь автором удачного решения проблемы? Приведите примеры.

Какие ощущения вызывает у вас необходимость принимать очень быстрое решение?

Что вы предпринимаете, получая противоречивые информацию, данные или идеи?

10. *Наличие сбалансированности в процессе приобретения навыков.*

Насколько хорошо вам удается сочетать в своей деятельности теоретические и практические знания?

Приведите примеры ситуаций, когда вы могли бы сделать общие выводы на основании собственного практического опыта.

Были ли случаи, когда вы:

а) предпочли действовать по совету эксперта, а не согласно собственному мнению?

б) предпочли действовать согласно собственному мнению, а не совету эксперта?

Что вы предпринимаете для сбалансированности ваших навыков?

11. *Стремление к самопознанию.*

Что вы предпринимаете для повышения уровня самопознания?

Можете ли вы привести примеры ситуаций, когда понимание своих ощущений повлияло на ваши действия?

В какой степени вы осознаете собственные цели, ценности, убеждения, чувства, поведение?

Часто ли вы анализируете свое поведение, его причины и следствия?

ТЕСТ «СТРЕССОУСТОЙЧИВОСТЬ ЧЕЛОВЕКА»

Внимательно продумайте каждую из представленных ниже ситуаций и решите, какая в этом случае была бы у вас реакция. После каждой ситуации дана серия реакций, которые нужно оценить, ответив «Да» или «Нет». Для этого возьмите лист бумаги, проставьте нумерацию ситуации от 1 до 18 и напротив каждой цифры напишите выбранные ответы «а» или «б». В каждой ситуации будет по шесть реакций на выбор. Например: 1 — а, а, б, а, б, б; 2 — б, б, а, а, б и т.д.

Ситуация	Ваша реакция	Да	Нет
1. На вечере вас вдруг попросили сказать присутствующим несколько слов	Сердцебиение	б	а
	Нервозность	б	а
	Веселость	а	б
	Спокойствие	а	б
	Смущение	б	а
	Покраснение лица	б	б
2. Вы спешите на встречу, по дороге встречаетесь со знакомым, который начинает расспрашивать вас о каких-то важных для него делах	Дружелюбие	а	б
	Агрессивность	б	а
	Движение рук	б	а
	Спокойствие	а	б
	Нетерпение	б	а
	Потливость	б	а
3. Вас пригласили к 8 часам утра в вышестоящее учреждение. Вы приходите в приемную к назначенному времени, но вам приходится ждать вызова целый час	Недружелюбие	б	а
	Злость	б	а
	Самоконтроль	а	б
	Сердцебиение	б	а
	Веселость	а	б
	Запотевание ладоней	б	а

4. За праздничным столом вы разлили почти целую бутылку вина	Веселость	а	б
	Смущение	б	а
	Безразличие	а	б
	Невнятное бормотание	б	а
	Естественный смех	а	б
	Покраснение лица	б	а
5. Вас задержали за проезд в автобусе без билета	Покраснение лица	б	а
	Спокойствие	а	б
	Дрожание рук	б	а
	Веселость	а	б
	Чувство стыда	б	а
	Естественный смех	а	б
6. Вы провели вечер в ресторане, когда вы собрались оплатить счет, то обнаружили, что кошелек с деньгами оставили дома	Покраснение лица	б	а
	Спокойствие	а	б
	Сердцебиение	б	а
	Веселость	а	б
	Смущение	б	а
	Потливость	б	а
7. На ходу у вашей машины лопнула шина, с большими усилиями вы справились с машиной	Спокойствие	а	б
	Злость	б	а
	Потливость	б	а
	Самоконтроль	а	б
	Растерянность	б	а
	Сердцебиение	б	а
8. Вы возвращаетесь домой, открываете дверь и видите, что весь пол квартиры залит водой	Спокойствие	а	б
	Бездействие	б	а
	Дрожание рук	б	а
	Самоконтроль	а	б
	Злость	б	а
	Веселость	а	б
9. Вы сдаете экзамен. Вас просят подойти к экзаменатору. Вы слышите его неприятный, недружелюбный голос	Побледнение	б	а
	Дрожание рук	б	а
	Уверенность	а	б
	Потливость	б	а
	Тревога	б	а
	Сердцебиение	б	а

10. Вы поднимаетесь в лифте. Вдруг лифт останавливается, и вы зависаете между этажами	Веселость	а	б
	Спокойствие	а	б
	Злость	б	а
	Сердцебиение	б	а
	Неприятное ощущение	б	а
	Невозмутимость	а	б
11. Вы несете найденный в поезде чемодан, вам говорят, что в чемодане может быть взрывное устройство	Спокойствие	а	б
	Волнение	б	а
	Уверенность	а	б
	Страх	б	а
	Сердцебиение	б	а
	Дрожание рук	б	а
12. При обсуждении одного вопроса все присутствующие после высказывания вами своей точки зрения начали посмеиваться	Покраснение лица	б	а
	Веселость	а	б
	Спокойствие	а	б
	Злость	б	а
	Самоконтроль	а	б
	Смущение	б	а
13. Вы повздорили со своим другом, в конце концов он сказал: «Я не хочу тебя больше знать»	Агрессивность	б	а
	Спокойствие	а	б
	Веселость	а	б
	Волнение	б	а
	Сердцебиение	б	а
	Самоконтроль	а	б
14. Вы написали заявление о поступлении на работу. Вас вызвали в отдел кадров. Когда вы вошли, инспектор по кадрам сказал: «Садитесь. Ваше заявление далеко не безупречно»	Волнение	б	а
	Спокойствие	а	б
	Невнятное бормотание	б	а
	Напряжение лица	б	а
	Хладнокровие	а	б
	Смущение	б	а
15. Вы танцуете. Ваш партнер говорит: «Нельзя сказать, что вы хороший танцор»	Веселость	а	б
	Смущение	б	а
	Злость	б	а
	Покраснение лица	б	а
	Хладнокровие	а	б
	Естественный смех	а	б

16. При обсуждении какого-то вопроса один из присутствующих сказал вам: «Вам нужно бы иметь собственное мнение»	Агрессивность	б	а
	Самоконтроль	а	б
	Смущение	б	а
	Потливость	б	а
	Хладнокровие	а	б
	Невнятное бормотание	б	а
17. В разговоре вы случайно высказали свои истинные намерения. Собеседники поняли, что ранее, рассказывая вымыслы, вы хотели создать себе авторитет	Смущение	б	а
	Покраснение лица	б	а
	Невнятное бормотание	б	а
	Хладнокровие	а	б
	Веселость	а	б
	Дрожание рук	б	а
18. Ваш начальник недоволен вашей работой. Он критически анализирует ваши действия	Покраснение лица	б	а
	Самоконтроль	а	б
	Волнение	б	а
	Невнятное бормотание	б	а
	Улыбка смущения	б	а
	Тревога	б	а

Сверьте результаты ответов с ключом теста. Для оценки своей способности выносить стрессовые нагрузки подсчитайте количество выбранных из всех 18 ситуаций ответов с отметкой «а». Определите свою стрессоустойчивость по совпадению баллов с оценкой в следующей таблице.

Количество всех «а»	Способность переносить стрессовые ситуации
86—108	Высокая
60—87	Средняя
0—59	Низкая

ТЕСТ «ВЛИЯНИЕ НА ПОЗИЦИЮ И МОТИВАЦИЯ ЛИЧНОСТИ»

Ниже приводятся вопросы, на которые предлагается отвечать в том порядке, в каком они стоят. После каждого вопроса — шкала от 1 до 6. Зачеркните по своему усмотрению ту цифру, которая, как вам кажется, больше всего соответствует вашему ответу.

Число 1 означает: «Это утверждение мне вообще не подходит».

Число 6 означает: «Это утверждение мне полностью подходит».

Числовые значения между 1 и 6 определяют соответствующую степень проявления утверждения, которое вам подходит. Крестик между числами 3 и 4 означает, что вы не знаете, подходит ли вам это утверждение, и вы никогда с ним не сталкивались.

Не раздумывайте слишком долго над вопросами и не пропускайте ни одного.

Этот тест не допускает ответов «правильных» либо «неправильных». Важно то, чтобы вы отвечали как можно более честно.

На тест дается 10 минут. В следующих вопросах зачеркните соответствующую цифру от 1 до 6.

Утверждение	Не подходит			Подходит		
1. Уже в молодые годы нужно строить себе дом	1	2	3	4	5	6
2. Я всегда ем то, что подают на стол	1	2	3	4	5	6
3. Жизнь — это очень серьезный вопрос	1	2	3	4	5	6
4. Я всегда веселюсь на оживленном празднике	1	2	3	4	5	6
5. Я всегда отдаю найденные вещи	1	2	3	4	5	6
6. Я стараюсь держать данное слово	1	2	3	4	5	6
7. Человек должен иметь в жизни четко выраженные цели	1	2	3	4	5	6
6. Я трачу много денег на свою безопасность	1	2	3	4	5	6
9. Я мало думаю о своем будущем	1	2	3	4	5	6
10. Если я иду в ресторан, то я уже знаю, что буду заказывать	1	2	3	4	5	6

11. Мои родители были очень строги со мной	1	2	3	4	5	6
12. Только под давлением я могу точно и хорошо работать	1	2	3	4	5	6
13. Если я что-то нахожу и мне это очень нравится, то я оставляю его у себя	1	2	3	4	5	6
14. Я люблю смеяться и всегда жизнерадостен	1	2	3	4	5	6
15. Только постоянно занимаясь, можно достичь успеха	1	2	3	4	5	6
16. Многие утверждают, что я действительно очень целеустремленный	1	2	3	4	5	6
17. Иногда я жажду настоящей ссоры	1	2	3	4	5	6
18. Многие люди кажутся мне более целеустремленными и самоуверенными, чем я	1	2	3	4	5	6
19. Если начальник мне что-то говорит, я всегда выполняю это беспрекословно	1	2	3	4	5	6
20. Полная чувства музыка оказывает на меня сильное воздействие	1	2	3	4	5	6
21. Вечером, если мы собираемся выйти, чаще всего моя подруга предлагает то место, куда мы пойдем	1	2	3	4	5	6
22. Я всегда очень щепетилен в том, чтобы мой дом был аккуратен и чист	1	2	3	4	5	6
23. Я никогда не спорю с продавцами	1	2	3	4	5	6
24. Я полагаю, что полосу неудач можно преодолеть только особым усердием	1	2	3	4	5	6
25. Я хочу достичь успеха в профессии	1	2	3	4	5	6
26. Выполнение некоторых заданий доставляет мне большое удовольствие	1	2	3	4	5	6
27. О своем личном будущем я даже не задумываюсь	1	2	3	4	5	6
28. Критику я воспринимаю, особо не расстраиваясь	1	2	3	4	5	6
29. Если другие начинают нервничать, волноваться, я остаюсь сравнительно спокойным	1	2	3	4	5	6
30. Я настолько самоуверен, что это задевает остальных	1	2	3	4	5	6

Подведение итогов: сложите, пожалуйста, значения следующих вопросов теста и разделите этот результат на 15.

Внешняя мотивация. Вопросы 2, 4, 5, 6, 9, 11, 12, 14, 18, 19, 21, 22, 24, 27, 28.Сумма: 15 = ...

Внутренняя мотивация. Вопросы: 1, 3, 7, 8, 10, 13, 15, 16, 17, 20, 23, 25, 26, 29, 30.Сумма: 15 = ...

Вероятность ошибки. Вопросы: 5, 9, 13, 27.Сумма: 4 = ...

Интерпретация текста на мотивацию:

внешняя мотивация:

1—3, 5. Вас слабо можно мотивировать внешними факторами;

3, 5, 6. Вы больше внешне мотивированы. Ваша мотивация больше подвержена влиянию через внешние стимулы или принуждение;

внутренняя мотивация:

1—3, 5. Вы мало внутренне мотивированы. Ваша мотивация имеет скорее внешние черты или отсутствует вообще. В этом случае вы должны попытаться найти посторонние стимулы для выполнения неприятных задач;

3, 5, 6. У вас вряд ли есть трудности с внутренней мотивацией.

Вероятность ошибки:

3—5. Значение этих цифр должно находиться ближе к 3,5. Если это не так, то вы немного солгали либо ошиблись при зачеркивании или подсчетах. Пожалуйста, перепроверьте себя еще раз.

ТЕСТ «ОПРЕДЕЛЕНИЕ МОТИВАЦИИ В РАБОТЕ»

Оцените предложенные утверждения по пятибалльной шкале. При оценке используйте только целые числа. Сумма баллов по ответам на два сопряженных вопроса должна быть равна 5, т.е. ответы на сопряженные вопросы должны быть такими: 5—0, 4—1, 3—2, 2—3, 1—4, 0—5.

Ответы на вопросы необходимо давать быстро и спонтанно, учитывая только свое мнение.

1. Для вас важна хорошо оплачиваемая работа, даже если вы не получаете должного признания		A
2. Для вас важны признание и похвала, даже если оплата не очень высока		B
3. Вы предпочтете иметь хорошие отношения с вашим шефом, даже если это означает уменьшение самостоятельности		D
4. Лучше иметь больше самостоятельности, даже если из-за этого будет труднее общаться с шефом		C
5. Вам важнее иметь хорошие отношения с вашим шефом, даже если придется делать неинтересную работу		D
6. Вам важнее делать интересную работу, даже если отношения с шефом будут из-за этого хуже		H
7. Вам важнее получить повышение в должности, даже если зарплата будет меньше		E
8. Вам важнее высокооплачиваемая работа, даже если при этом меньше возможностей получить повышение		A
9. Лучше получить признание за незначительную работу, чем работать много и содержательно и не получать признания		B
10. Лучше делать значительную работу, даже если она не получит признания и за нее вас не будут хвалить		H
11. Вы предпочитаете неинтересную работу, но хорошие отношения с коллегами		I
12. Вы предпочитаете стимулирующую работу, даже если в результате она может привести к вашей непопулярности среди коллег		H

13. Важной предпосылкой к активной деятельности является ответственность и возможность принимать решения		C
14. Лучший стимул к работе — высокая зарплата		A
15. Для вас важно иметь хорошие отношения с шефом, даже если работа неинтересная		D
16. Вам важно делать интересную работу, даже если отношения с шефом будут плохими		A
17. Вы предпочитаете ответственную должность, даже если будет меньше признания		C
18. Вы предпочитаете иметь неответственную должность, если вашу работу признают и хвалят		B
19. Вас стимулирует признание вашей работы		B
20. Вас стимулируют хорошие отношения с шефом и сотрудниками		D
21. Вы предпочитаете преуспевать, делая сложную работу, даже если простая работа хорошо оплачивается		F
22. Вы предпочитаете делать хорошо оплачиваемую работу, когда не нужно решать какие-то сложные проблемы		A
23. Вам больше важна поддержка коллег, чем признание за хорошие результаты в работе		I
24. Вы больше цените признание, полученное за работу, чем отношение коллег		B
25. Вас больше стимулирует то, что вас ценят коллеги, а не ответственность за работу		I
26. Вас больше стимулирует возможность делать ответственную работу, чем повышение в должности		C
27. Вам важнее делать ответственную работу, даже если нет возможности повышения в должности		C
28. Вас интересует больше возможность повышения в должности, даже если работа не будет ответственной		E
29. Для вас более важно корректное выражение отношения к вашей работе, чем признание и похвала		F
30. Для вас важнее признание и похвала, чем знание о том, удачливы вы в работе или нет		B
31. Поддержка коллег важнее отношений с шефом		I
32. Вам важнее хорошие отношения с шефом, чем поддержка коллег		D
33. Вы предпочитаете ответственную работу, даже если она неинтересная		C
34. Вы предпочитаете интересную работу, даже если она неответственная		H

35. Чтобы чувствовать удовлетворение от работы, она должна быть хорошо оплачиваемой, даже если она скучная
36. Для вас важна содержательная работа, даже если она низкооплачиваемая

	A
	H

37. Если вы будете менять место работы, то только потому, что на этой работе у вас нет возможности повышения в должности
38. Если вы будете менять место работы, то только потому, что сейчас у вас нет возможности себя реализовать

	E
	F

39. Для вас важнее информация о вашем успехе, чем хорошие отношения с шефом
40. Для вас важнее хорошие отношения с шефом, чем информация о своем успехе

	F
	D

41. Лучше иметь хорошие отношения с шефом, чем испортить их из-за повышения в должности
42. Лучше принять повышение в должности, даже если ухудшатся отношения с вашим шефом

	D
	E

43. Ваша работа на данный момент значит для вас много, и вы не хотите сейчас уходить с занимаемой должности, хотя возможностей в ее повышении нет
44. Вы предпочитаете повышение в должности, даже если эта работа будет рутинной

	H
	E

45. Вы предпочитаете работать в группе, где хорошие отношения; вам важна поддержка коллег. Это лучше, чем работать одному на хорошо оплачиваемой работе
46. Вы предпочитаете хорошо оплачиваемую работу, на которой работаете в одиночку

	I
	A

47. Вам нравится ответственность, даже если у вас нет успеха и вы не оправдываете ожиданий
48. Лучше выполнить данное задание, чем иметь большую ответственность

	C
	F

49. Лучше получить признание за работу в настоящее время, чем получить повышение в должности
50. Лучше получить повышение в должности, даже если не получишь признания на новом месте работы

	B
	E

51. Вам важнее поддержка и сотрудничество с коллегами, чем повышение в должности, если для этого вам придется расстаться с ними
52. Вы предпочитаете повышение в должности, даже если придется расстаться с коллегами

	I
	E

53. Лучше успешно выполнять имеющуюся у вас работу, чем делать более интересную работу, при которой вас чаще постигают неудачи
54. Вы предпочитаете работу интересную, пусть вы с ней и не справляетесь, чем скучную

	F
	H

55. Лучше работать с переменным успехом, чем расстаться с коллегами
56. Лучше иметь успех в работе, даже если у вас нет поддержки коллег

	I
	E

Ключ мотивационного теста. Внесите в таблицу в соответствии с расположением букв полученные результаты. Для проверки: сумма должна быть 140.

Вид мотивации, балл							
A	B	C	D	E	F	H	I

Результаты подсчета показывают, какие мотивы в работе важны для человека (чем больше сумма, тем выше мотивация):

A — финансовые мотивы;
B — признание и вознаграждение;
C — ответственность;
D — отношения с руководителем;
E — продвижение по службе;
F — достижения;
H — содержание работы;
I — сотрудничество.

ПРИЛОЖЕНИЕ 8

ВАШ СТИЛЬ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ

1. А. Бывают случаи, когда я предоставляю другим возможность взять на себя ответственность за решение проблемы.
   Б. Вместо того чтобы обсуждать проблемы, по которым наши мнения расходятся, я стараюсь подчеркнуть те моменты, с которыми мы оба согласны.
2. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.
   Б. Я стараюсь учитывать все интересы — и его(ее), и мои.
3. А. Я обычно стою на своем.
   Б. Я мог бы постараться удовлетворить интересы другого человека и сохранить наши отношения.
4. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.
   Б. Иногда я приношу в жертву свои желания в угоду желаниям другого человека.
5. А. Я постоянно ищу помощь других людей при выработке решения.
   Б. Я стараюсь сделать все возможное, чтобы избежать излишней напряженности.
6. А. Я стараюсь избежать неприятностей для себя.
   Б. Я стараюсь, чтобы моя позиция победила.
7. А. Я стараюсь отложить вопрос до того, как я смогу его хорошо обдумать.
   Б. Я могу отказаться от некоторых моментов в обмен на другие.
8. А. Я обычно настаиваю на достижении своих целей.
   Б. Я стараюсь сразу же и в открытую выявить все интересы и проблемы.
9. А. Я чувствую, что разногласия не заслуживают того, чтобы из-за них беспокоиться.
   Б. Я предпринимаю некоторые попытки, чтобы решение было такое, как надо мне.
10. А. Я тверд в достижении своих целей.
    Б. Я стараюсь найти компромиссное решение.
11. А. Я пытаюсь выяснить все интересы и проблемы сразу же и в открытую.
    Б. Я мог бы постараться удовлетворить чувства другого человека и сохранить наши отношения.

12. А. Иногда я избегаю высказывать то, что может вызвать спор.
    Б. Я готов согласиться с некоторыми утверждениями другого человека, если он согласится с некоторыми моими.
13. А. Я предлагаю «золотую середину».
    Б. Я настаиваю на выполнении своих требований.
14. А. Я расскажу человеку, как я вижу ситуацию, и попрошу его сделать то же самое.
    Б. Я постараюсь показать другому человеку логику и преимущества моей позиции.
15. А. Я мог бы постараться удовлетворить чувства другого человека и сохранить наши отношения.
    Б. Я стараюсь сделать все возможное, чтобы избежать излишней напряженности.
16. А. Я постараюсь не задеть чувства другого человека.
    Б. Я постараюсь убедить другого человека в достоинствах моей позиции.
17. А. Я обычно настаиваю на достижении своих целей.
    Б. Я стараюсь сделать все возможное, чтобы избежать излишней напряженности.
18. А. Если это сделает других людей счастливыми, я мог бы позволить им утвердить их точку зрения.
    Б. Я готов принять некоторые из утверждений другого человека, если он согласится принять некоторые из моих.
19. А. Я пытаюсь выяснить все интересы и проблемы сразу же и в открытую.
    Б. Я стараюсь отложить вопрос до того, как я его хорошо обдумаю.
20. А. Я постараюсь немедленно преодолеть наши разногласия.
    Б. Я постараюсь найти хорошее соотношение выигрыша и проигрыша для каждого из нас.
21. А. В предстоящих переговорах я постараюсь считаться с желаниями другого человека.
    Б. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
22. А. Я стараюсь найти решение, которое было бы чем-то средним между его и моими требованиями.
    Б. Я настаиваю на своих требованиях.
23. А. Я чаще всего забочусь об удовлетворении пожеланий всех сторон.
    Б. Иногда я предоставляю другим возможность взять на себя ответственность за принятие решения.
24. А. Если позиция другого человека кажется мне очень важной, я могу пойти навстречу, чтобы удовлетворить его требования.
    Б. Я стараюсь склонить его к компромиссу.
25. А. Я стараюсь показать другому человеку логику и преимущества моей позиции.
    Б. В предстоящих переговорах я постараюсь считаться с желаниями другого человека.

26. А. Я предлагаю «золотую середину».
    Б. Я почти всегда забочусь об удовлетворении всех сторон.
27. А. Иногда я избегаю высказывания таких утверждений, которые могли бы вызвать спор.
    Б. Если это сделает других людей счастливыми, я мог бы позволить им утвердить свою точку зрения.
28. А. Я обычно настаиваю на достижении своих целей.
    Б. Я обычно ищу помощи у других для выработки решений.
29. А. Я предлагаю «золотую середину».
    Б. Я чувствую, что разногласия не заслуживают того, чтобы из-за них беспокоиться.
30. А. Я стараюсь не задеть чувства других людей.
    Б. Я всегда делюсь проблемой с другим человеком, чтобы мы могли вместе над ней работать.

Инструкция. Рассмотрим ситуацию, когда вы обнаруживаете, что ваши желания отличаются от желаний другого человека. Как вы обычно реагируете? Здесь вы найдете несколько пар утверждений, описывающих возможное ответное поведение. В каждой паре обведите утверждение А или Б, которое наиболее характерно для вашего поведения. Во многих случаях ни поведение А, ни поведение Б не является для вас типичным. В таком случае обведите тот ответ, который в наибольшем приближении соответствует вашим возможным действиям.

Внесите ваши результаты в приведенную ниже таблицу.

Стиль, набравший наибольшее число баллов, — ваш стиль разрешения конфликтов.

	Конфронтация	Сотрудничество	Компромисс	Избежание	Приспособление
1				А	Б
2		Б	А		
3	А				Б
4			А		Б
5		А		Б	
6	Б			А	
7			Б	А	
8	А	Б			
9	Б			А	
10	А		Б		
11		А			Б
12			Б	А	
13	Б		А		
14	Б	А			
15				Б	А

16	Б				А
17	А			Б	
18			Б		А
19		А		Б	
20		А	Б		
21		Б			А
22	Б		А		
23		А		Б	
24			Б		А
25	А				Б
26		Б	А		
27				А	Б
28	А	Б			
29			А	Б	
30		Б			А
Общее число в каждой колонке					

ГЛОССАРИЙ

А

Аборигéны — коренные обитатели той или иной территории или страны, живущие здесь изначально.

Австралопитéк — ископаемая человекообразная обезьяна, близкая к предковой форме человека; его остатки найдены в Южной, Восточной и Центральной Африке.

Автономизáция — становление самобытности, уникальности этноса.

Автонóмия — в этнических отношениях понимается как право самостоятельного управления жизненно важными проблемами своего этноса в соответствии с существующей в данном государстве конституцией.

Автостереоти́пы — устойчивые представления этноса о своих качествах.

Автохто́ны — первоначальное, исконное население какой-либо местности, территории, страны.

Адаптáция — приспособление строения и функций организмов к условиям существования.

Аккультурáция — процесс приобретения одним народом тех или иных форм культуры другого народа, происходящий в результате общения этих народов.

Акмати́ческая фáза (у Л. Гумилева) вторая фаза этногенеза, в которой пассионарное напряжение достигает максимума, период гражданских войн и смут.

Альтруи́зм — бескорыстная забота о благе других, готовность пожертвовать личными интересами для других.

Анимúзм — вера в духовные существа, души и духов, одна из первичных форм религии.

Анклáв — территория или часть территории одного государства, окруженная со всех сторон территорией другого государства.

Аномúя — отсутствие четкой системы социальных норм, разрушение единства культуры, вследствие чего жизненный опыт людей перестает соответствовать нормам общественной жизни.

Антитéза — противоположность, противопоставление.

Антро́погенез — раздел *антропологии* — учение о происхождении человека.

Антрополóгия — биологическая наука о происхождении и эволюции физической организации человека и его рас. Иногда понимается как совокупность наук о человеке, включая этнографию, культурную и социальную антропологию.

Апартеи́д — принцип раздельного проживания представителей различных этнорасовых групп. Политика бытового, политического, экономического разделения населения страны по расовому признаку.

Ареáл — область распространения на земной поверхности какого-либо явления, видов животных, растений, полезных ископаемых и т.п.

Архети́п — неосознаваемая базовая схема представлений, общая для всех людей независимо от их этнической принадлежности, языка, культурных традиций и т.п.

Ассимиля́ция — тип этнических процессов, представляющий собой взаимодействие двух этносов, в результате которого один из них поглощается другим и утрачивает этническую идентичность. Может проходить как естественным, так и насильственным путем.

Б

Бикультурали́зм — своеобразный сплав культур различных этносов, возникающий, как правило, в результате аккультурации, при котором между разнородными этническими элементами возникает своеобразное разделение сфер влияния.

Билингви́зм — двуязычие — одновременное пользование двумя языками; отличается от простого знания еще одного языка наравне с родным и предполагает возможность пользоваться разными языками в различных жизненных ситуациях.

Бихевиори́зм — одно из направлений в американской психологии начала XX в., считающее предметом психологии поведение, под которым понимаются чисто физиологические реакции на стимулы.

Брахикефа́лия — короткоголовость.

Брахикефа́лы — люди, у которых отношение ширины головы к ее длине в процентах («головной указатель») больше 80.

Г

Генези́с — происхождение, возникновение; процесс образования и становления развивающегося явления.

Геноци́д — истребление отдельных групп населения по расовым, национальным или религиозным мотивам.

Герменевтика — истолкование культурных факторов, среди которых могут быть не только письменные источники, но и любые предметы и явления культуры.

Гетероге́нность — неоднородность по составу.

Ге́тто — первоначально часть города, отведенная для поселения евреев; обозначение района города, в котором селятся определенные этнические меньшинства, нередко дискриминируемые или испытывающие социальный дискомфорт в иноэтническом окружении.

Гештальттерапи́я — образ, форма, строение плюс терапия.

Гомеоста́з (этнический) — этнос, находящийся в равновесии с природой.

Гомоге́нность — однородность по составу.

Д

Девиа́нтная моде́ль разви́тия — направление изменений, противоречащее принятым в обществе традициям, нормам и формам.

Демогра́фия — наука о народонаселении, закономерностях его развития, структуре и распределении на определенных территориях.

Депорта́ция — насильственное переселение групп населения или даже целых народов с их этнической родины или территории длительного проживания.

Десегрега́ция — отмена, устранение сегрегации, отказ от политики, разделяющей население по расовому признаку.

Деэтниза́ция — процесс потери народом или его отдельными представителями своих этнических черт; начинается с потери родного языка, продолжается потерей национального самосознания и этнической идентификации.

Диа́спора — пребывание значительной части народа (этнической общности) вне страны его происхождения.

Диахрони́ческий подхо́д — метод исследования, рассматривающий историческое развитие каждого из элементов языка и системы языка в целом как предмет лингвистического изучения.

Диахрони́я — эволюция языка, смена состояний языка во времени.

Дискримина́ция — ограничение или лишение прав определенной категории граждан по признаку расовой или национальной принадлежности, признаку пола, религиозным и политическим убеждениям и т.п.

Диффузиони́зм — направление в этнологии, изучающее пространственные характеристики культуры и заимствование культурных элементов.

Долихокефа́лия — длинноголовость.

Долихокефа́лы — люди, у которых отношение ширины головы к ее длине в процентах («головной указатель») меньше 75,9.

Е

Европоцентри́зм — идеологическая концепция, согласно которой ведущую роль в развитии современной цивилизации и культуры сыграла Европа.

И

Идентифика́ция — отождествление, перенесение личностных качеств одного человека на другого, стремление выработать в себе те качества, которыми обладает выбранный образец.

Иммигра́нт — иностранец, прибывший в какую-либо страну на постоянное жительство.

Иммигра́ция — составная часть миграции населения; въезд иностранцев в какую-либо страну на постоянное местожительства.

Индеани́зм — течение, утверждающее, что индейская раса — самая лучшая и высшая, только чистокровные индейцы имеют право жить на индейской земле.

Инициа́ции — посвятительные обряды в первобытном обществе, связанные с переводом юношей и девушек в возрастную группу взрослых мужчин и женщин.

Инкультура́ция — процесс вхождения человека в культуру, овладение этнокультурным опытом.

Инструментали́зм — подход к определению этноса и этничности без учета объективной основы существования этноса, исходящий из той роли, которую он выполняет в культуре.

Интегра́ция — объединение разных групп людей в одно общество с сохранением присущих им культурных индивидуальностей.

К

Кинесте́тика — совокупность жестов, мимики и других телодвижений (за исключением речевого аппарата), применяемых в процессе человеческого общения.

Когнити́вная антрополо́гия — направление в антропологии, рассматривающее особенности мышления и познания представителями различных этносов и рас в условиях различных культур.

Колониали́зм — политическое, экономическое и духовное порабощение стран, как правило, менее развитых в социально-экономическом отношении.

Комплиментáрность — взаимная симпатия (антипатия) индивидов, определяющая деление на «своих» и «чужих».

Конверге́нция — схождение, сближение.

Конви́ксия (у Л. Гумилева) — группа людей с однохарактерным бытом и семейными связями, иногда переходящая в субэтнос.

Консолида́ция — упрочение, укрепление, сплачивание отдельных лиц, групп, организаций для усиления борьбы за общие цели.

Консóрция (у Л. Гумилева) — группа людей, объединенных на короткое время одной исторической судьбой; либо распадается, либо переходит в конвиксию.

Конструктиви́зм — подход к определению этноса и этничности, считающий этничность самой широкой категорией социальной идентичности, ситуативным феноменом, подчеркивает договорный характер границ между этническими категориями.

Контркульту́ра — направление развития в какой-либо этнической культуре, противостоящее сложившейся духовной атмосфере современного общества.

Конфессиона́льный — вероисповедный, церковный.

Конфигура́ция культу́ры — особое соединение, сцепление элементов культуры, придающее специфическое своеобразие данной культуре.

Конформи́зм — приспособленчество, пассивное принятие существующего порядка вещей, господствующих мнений и т.п.

Коренно́й э́тнос — аборигенный народ, ведущий племенной образ жизни.

Космополити́зм — отрицание национальной обособленности, ограниченности и замкнутости, стремление к созданию наднациональных обществ, к миру без государственных границ.

Краниоло́гия — раздел антропологии и зоологии, изучающий черепа (вариации размеров и форм черепа и его частей, а также особенности его строения) людей и животных.

Ксенофо́бия — враждебное отношение к иностранцам и ко всему чужому — языку, образу жизни, стилю мышления и т.п.

Культу́ра — внебиологически выработанный и передаваемый способ человеческой деятельности, адаптивный механизм, облегчающий человеку жизнь в мире; совокупность достижений человеческого общества в производственной, общественной и духовной жизни.

Культу́рный релятиви́зм — утверждение равноправия всех типов культур, отказ от выделенных систем культурных ценностей.

М

Ма́гия — общее обозначение обрядов, связанных с верой в сверхъестественное воздействие человека на предметы природы, животных и человека; неразрывно связано с мифом и мифологией.

Маргина́льность — состояние человека или группы людей, оторванных от привычной среды и образа жизни и не принявших нового, находящихся в промежуточном, пограничном состоянии.

Ма́ссовая культу́ра — совокупность общемировых элементов культуры, производимых промышленным способом.

Матрилине́йная систе́ма родства́ — основанная на родстве по материнской, женской линии.

Межэтни́ческая коммуника́ция — обмен между двумя или более этническими общностями материальными и духовными продуктами их культурной деятельности, осуществляемый в различных формах.

Менталите́т — относительно целостная совокупность мыслей, верований, создавших картину мира и скрепляющих единство культурной традиции или какой-либо общности.

Мигра́ция населе́ния — перемещение населения, связанное с изменением места жительства.

Ми́ф — сказание, передающее представления древних народов о происхождении мира, явлениях природы, о богах и легендарных героях; возникали у всех народов на ранней стадии развития для объяснения явлений природы.

Мобилиза́ция — приведение населения в состояние, способствующее решению каких-либо задач.

Моби́льность — способность к быстрым и скорым изменениям, преобразованиям и взаимодействиям.

Модерниза́ция — осовременивание, изменение в соответствии с требованиями современности; усовершенствование.

Монога́мия — единобрачие, форма брака, состоящая в устойчивом сожительстве одного мужчины с одной женщиной.

Мотива́тор — человек, совершающий наследственно закрепленные или приобретенные опытом действия, направленные на удовлетворение индивидуальных или групповых потребностей.

Н

Наро́д — субъект истории; совокупность классов и социальных групп общества; население государства, страны.

Наро́дность — исторический тип этноса, следующий за племенем и предшествующий нации; возникает в результате смешения племен и образования племенных союзов.

Национали́зм — идеология, общественная психология, политика и общественная практика, сущностью которых являются идеи национальной исключительности, обособленности, пренебрежения и недоверия к другим нациям и народностям.

На́ция — исторический тип этноса, представляющий собой социально-экономическую целостность, которая складывается и воспроизводится на основе общности территории, экономических связей, языка, некоторых особенностей культуры, психологического склада и этнического самосознания.

Негрито́д — учение об особой сущности африканской культуры, ее выделение в качестве идеала и образца, эталона для всех других, прежде всего европейских культур.

Непоти́зм — служебное покровительство родственникам и «своим» людям.

О

Обскура́ция — фаза в этногенезе (по Л. Гумилеву) — старость этноса, наступающая после 1100 лет его существования.

Обы́чай — стереотипизированная форма поведения, связанная с деятельностью, имеющей практическое значение, с регулированием обыденной жизни; нежестко фиксированная программа поведения.

Ойкуме́на — обитаемая часть Земли.

П

Парадигма — пример, образ, тип, модель.

Партисипативный — отличающийся адаптированностью к жизни в условиях ослабленной конкуренции.

Пассионарий — человек с повышенной тягой к действию.

Пассионарность — повышенная тяга к действию.

Пассионарный толчок — мутация, возникающая под действием специфического вида космического излучения и приводящая к появлению пассионарности; может стать спусковым механизмом этногенеза.

Патрилинейная система родства — система, основанная на родстве по отцовской, мужской линии.

Персистентный — упорствующий, существующий длительное время.

Племя — одна из наиболее древних форм этнической общности, состоящая из родов.

Полиандрия — многомужество, редкая пережиточная форма группового брака, при которой женщина может состоять одновременно в нескольких брачных союзах с разными мужчинами.

Полигамия — многобрачие (многоженство или многомужество); чаще употребляется в значении многоженства.

Популяция — совокупность особей одного вида, населяющих определенную территорию, частично изолированная от других таких же совокупностей.

Праксиология — область социологии, исследующая различные действия и совокупности действий на предмет их эффективности.

Примордиализм — подход к определению этноса и этничности, стремящийся найти объективную основу существования этноса в природе или общественной жизни и культуре.

Промискуитет — предполагаемая стадия неупорядоченных половых отношений в первобытном человеческом обществе, предшествовавших возникновению брака и семьи.

Психический склад этноса — специфический способ восприятия и отражения членами этнической общности различных сторон окружающей действительности.

Р

Раса — исторически сложившаяся группа людей, объединенная общностью происхождения, выражающейся в общности наследственных, передаваемых потомству второстепенных внешних физических особенностей.

Расизм — идеология и общественная психология, сущностью которых являются представления о биологическом превосходстве или, наоборот, неполноценности отдельных расовых групп.

Реципрокность — взаимность, сотрудничество между отдаленными родственниками или индивидами, не связанными отношениями родства; способствует выживанию общности этих людей.

Ритуал — церемонии, действия преимущественно религиозного назначения, носящие символический характер; обеспечивает сплоченность общества, предотвращает конфликты и нейтрализует агрессивность; более строгая форма регуляции поведения, чем обычай.

С

Сакра́льный — священный, относящийся к религиозному культу и ритуалу.

Самоидентифика́ция — социально-психологический процесс, представляющий собой осознание социальной группой своей тождественности (единства всех членов на основе каких-либо признаков), а отдельным индивидом — своей принадлежности к определенной группе.

Самосозна́ние — индивидуально-психологический и социально-психологический процесс осознания человеком или социальной группой своих свойств, качеств, положения в системе общественных отношений, интересов, идеалов, ценностей.

Сегрега́ция — принудительное разделение групп населения по определенному социальному признаку, чаще всего расовому и этническому; вид расовой дискриминации.

Сенсоти́п — особенности мышления, мироощущения, общая направленность той или иной культуры и связанные с этим формирующиеся личностные характеристики.

Сепарати́зм — социально-политические и идеологические устремления к отделению одной части государства от другой.

Сепара́ция — отделение, разделение на составные части; в этнологии — отделение от этноса сравнительно небольшой части, превращающейся со временем в самостоятельный этнос.

Сигнификати́вный — знаковый.

Си́мвол — предмет, действие, служащие для условного обозначения какого-либо образа, понятия, идеи.

Синкрети́зм — слитность, нерасчлененность, характеризующая первоначальное неразвитое состояние чего-либо (например, первобытной культуры).

Синхро́нные зна́ковые систе́мы — знаковые системы (в данном случае языковые), сосуществующие в один период времени.

Синхрони́я (синхрони́зм) — точное совпадение во времени двух или нескольких явлений и процессов.

Социализа́ция — процесс становления личности путем усвоения индивидом основного набора духовных ценностей, выработанных человечеством; то же, что инкультурация.

Стереоти́п — схематизированные модели, программы поведения; упрощенный образ какого-либо явления, фиксирующий лишь некоторые, иногда несущественные черты.

Субкульту́ра — совокупность норм, ценностей, идеалов, символов какой-либо этнической или социальной группы, существующей относительно независимо от культуры общества в целом.

Суб'э́тнос — этническая система, возникающая внутри этноса и отличающаяся своими хозяйственными, бытовыми, культурными и другими особенностями.

Супер'э́тнос — этническая система, состоящая из нескольких этносов, возникающих одновременно в одном регионе и связанных идеологически, экономически и политически.

Сциенти́зм — мировоззренческая позиция, в основе которой лежит представление о научном знании как наивысшей культурной ценности и абсолютизация роли науки в системе культуры.

Сциенти́стская тео́рия культу́ры — культурологическая теория, основывающаяся на методологии и результатах естественнонаучного знания, оставляющая за наукой право и способность решить все социальные проблемы.

Т

Ти́тульный э́тнос — народ, давший наименование тому или иному национально-государственному образованию.

Топони́м — название местности, которое нередко переносится на ее население независимо от этнической принадлежности.

Тоте́м — животное, растение, предмет или явление природы, которые у родовых групп служили объектом религиозного почитания.

Тотеми́зм — первичная форма религии, отождествляющая род или племя с животным или растением, характеризующаяся верой в происхождение своего народа от тотема.

Тради́ция — способ передачи этнического опыта от одного поколения к другому в виде обычаев, порядков, правил поведения.

Трансфе́рт — новое истолкование фактов реальности, приписывание им новых значений — защитный механизм, действующий в этнической культуре.

У

Урбаниза́ция — процесс сосредоточения населения и экономической жизни в крупных городах; распространение черт и особенностей, свойственных городу, промышленному центру.

Ф

Фасилита́торство — поведение, прикрывающее неискренность.

Фенати́п — совокупность всех признаков и свойств организма, сформировавшихся в процессе его индивидуального развития.

Функционали́зм — направление в изучении культур, основанное Б. Малиновским; направлено на изучение и выяснение функций каждого элемента культуры.

Х

Хари́зма — особое свойство человеческого характера, способность увлекать за собой людей.

Хозя́йственно-культу́рный тип — определенный комплекс особенностей хозяйства и культуры, складывающийся исторически у разных народов, находящихся на близких уровнях социально-экономического развития и обитающих в сходных условиях среды.

Ц

Це́нности — осознанные или неосознанные, характерные для индивида и группы индивидов представления о желаемом, определяющие выбор с учетом возможных средств и способов действия.

Ценностные ориентации — обобщенная концепция природы, места человека в ней, отношения к человеку, тип межличностных отношений и отношений человека с окружающим миром.

Э

Эволюционизм — направление в изучении культур, первая теория культуры, в основе эволюционно-прогрессивный характер историко-культурного процесса.

Эгоцентризм — воззрение, ставящее в центр всего мироздания индивидуальное «я» человека; крайняя форма индивидуализма и эгоизма.

Экзогамия — обычай, запрещающий заключение браков между представителями одной этнической принадлежности (одного племени).

Эконометрика — наука, исследующая конкретные количественные взаимосвязи экономических объектов и процессов с помощью математических и статических методов и моделей.

Элита — видные представители какой-то части общества, творцы, создатели культуры.

Эмиграция — переселение в силу тех или иных причин граждан из свой страны в другую.

Эмпатия — постижение эмоционального состояния, проникновение в чувствования, переживания другого субъекта, существа.

Эндогамия — обычай заключения брака внутри рода, племени или другой общественной группы.

Этический императив поведения — идеальный принцип отношения этнического коллектива к индивиду.

Этническая идентификация — причисление себя к группе людей определенной национальности.

Этническая морфология — совокупность анатомических особенностей и форм, свойственных тому или иному этносу.

Этническая общность — любая общность, которая складывается на определенной территории среди людей, находящихся между собой в реальных социально-экономических связях, говорящих на взаимно понимаемом языке, сохраняющих на протяжении своего жизненного пути известную культурную специфику и осознание себя отдельной самостоятельной группой.

Этническая парциация — разделение единого этноса на несколько более или менее равных частей.

Этническая фузия — слияние нескольких ранее самостоятельных народов, родственных по языку и культуре, в единый новый, более крупный этнос.

Этнические обычаи и традиции — компоненты психического склада этноса, объективирующие субъективные представления о нормах поведения, передающиеся из поколения в поколение.

Этнические чувства — эмоциональное отношение людей к своей этнической общности и ее интересам, а также к другим этносам и их интересам.

Этнический контакт — процесс взаимодействия двух и более этносов или разных рангов этнической иерархии.

Этнический конфликт — форма гражданского, политического или вооруженного противоборства, в которой стороны или одна из сторон мобилизуются, действуют и страдают по принципу этнических различий.

Этни́ческий стереоти́п — упрощенный, схематизированный, эмоционально окрашенный и чрезвычайно устойчивый образ какой-либо этнической группы или общности, легко распространяемый на всех ее представителей (этнический образ); схематизированная программа поведения, типичная для представителей какого-либо этноса.

Этни́ческий темпера́мент — внешнее выражение национального характера; наиболее ярко проявляется в особенностях общения (темп речи, движения, жесты, дистанция и т.п.).

Этни́ческий хара́ктер — целостная структура, отражающая специфику исторически сложившихся свойств психики, которые отличают один этнос от другого.

Этни́ческое меньшинство́ — часть этноса, отделенная от основного этнического массива и проживающая в иноэтническом окружении; не следует отождествлять с малочисленными народами.

Этни́ческое самосозна́ние — осознание индивидами принадлежности к определенной этнической общности.

Этни́ческое созна́ние — совокупность ментальных представлений этнической общности о своем месте в мире, включающая социально-психологические установки и стереотипы.

Этни́чность — совокупность характерных культурных черт этнической группы; форма социальной организации культурных различий.

Этногене́з — происхождение народа.

Этногенети́ческая миксация — слияние народов, не связанных родством, в новый этнос.

Этногра́фия — часть этнологии, описательный уровень исследований, фиксирующий культурно-бытовые и социальные отличия между народами, прежде всего отличия неевропейских народов от европейских.

Этнокульту́рная иденти́чность — процесс отождествления индивидом себя с этнической общностью, позволяющий ему усвоить необходимые стереотипы поведения, требования к основным культурным ролям.

Этнологи́ческое самосозна́ние — осознание индивидами принадлежности к определенной этнической общности как социально-экономической и политической организации.

Этноло́гия — наука, изучающая процессы формирования и развития различных этнических групп, их идентичность, формы их культурной самоорганизации, закономерности их коллективного поведения и взаимодействия, взаимосвязи личности и социальной среды.

Этнони́м — название этноса — самоназвание и название, которое ему дают другие народы.

Э́тнос — исторически сложившаяся на определенной территории устойчивая совокупность людей, обладающих общими относительно стабильными особенностями культуры (в том числе языка), а также сознанием своего единства и отличия от всех других подобных образований (самосознанием), фиксированном в самоназвании (этнониме).

Этнофо́р — индивид как носитель этнического сознания.

Этноцентри́зм — представление о превосходстве своего народа над всеми другими, предпочтение интересов своего этноса перед другими.

Этоло́гия — одно из направлений в изучении поведения животных.

Э́тос — квинтэссенция культуры, система идеалов, ценностей, доминирующих в каждой конкретной культуре и контролирующих поведение ее членов.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Гумилев Л.Н.** Конец и вновь начало. М., 1994.
2. **Друкер П.Ф.** Рынок: как выйти в лидеры. М.: Бук Чембер Интернэшнл, 1992.
3. **Фромм Э.** Анатомия человеческой деструктивности. М.: ООО «Изд-во АСТ—ЛТД», 1998.
4. **Тренев Н.Н.** Предприятие и его структура. М.: ПРИОР, 2000.
5. **Бурков В.Н.** Механизмы функционирования организационных систем. М.: Наука, 1981.
6. **Тренев Н.Н.** Экономические основы финансового анализа фондовых рынков // Аудит и финансовый анализ. 1998. № 3.
7. **Файоль А.** Общее и промышленное управление. СПб., 1923.
8. **Берн Э.** Введение в психиатрию и психоанализ для непосвященных. СПб.: Талисман, 1995.
9. **Берн Э.** Трансакционный анализ и психотерапия. СПб.: Братство, 1995.
10. **Мандино О.** Величайший творец в мире. М.: ФАИР-ПРЕСС, 2000.
11. **Luft J.** Group Processes: An Introduction to Group Dinamics. 3 rd. ed. Mayfield, 1984.
12. **Из истории** развития менеджмента / А. Файоль, Ф. Тейлор, Г. Форд и др. М., 1992.
13. **Бодди Д., Пейтон Р.** Основы менеджмента. СПб., 1999.
14. **Мескон М.Х., Альберт М., Хежоури Ф.** Основы менеджмента. М.: Дело, 1994.
15. **Ньюстром Дж. В., Дэвис К.** Организационное поведение. СПб., 2000.
16. **Менар К.** Экономика организации. М., 1990.
17. **Бурлацкий Ф.М.** Загадки и урок Никколо Макиавелли. М.: Молодая гвардия, 1978.
18. **История** политических и правовых учений. М.: Юридическая литература, 1983.
19. **Геннин В.И.** Описание уральских и сибирских заводов. М., 1937.
20. **Тейлор Ф.** Научные основы организации промышленных предприятий. Петроград, 1916.
21. **Тейлор** о тейлоризме. М. —Л., 1931.
22. **Cantt H.L.** Work, Wages and Profils. N.Y., 1916.
23. **Classics** in Management // By H.F. Merrill. N.Y., 1960.
24. **Эмерсон Г.** Двенадцать принципов производительности. М.: Экономика, 1972.
25. **Форд Г.** Моя жизнь, мои достижения. М.: Финансы и статистика, 1989.
26. **Berns T., Stalker G.** The Management of Unnovation. L., 1961.
27. **Гранберг Л.Г.** Математические модели социалистической экономики. М.: Экономика, 1978.
28. **Гвишиани Д.М.** Организация и управление. М.: Наука, 1972.
29. **Бобрышев Д.Н., Семенцов С.Л.** История управленческой мысли. М., 1985.
30. **Гастев А.К.** Трудовые установки // Организация труда. 1924. № 1.
31. **Керженцев П.М.** Борьба за время. М.: Экономика, 1965.
32. **Питерс Т., Уотерман Б.** В поисках эффективного управления. М., 1992.
33. **Карнеги Д.** Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. М.: Прогресс, 1990.
34. **Sperber J.** Fail-Safe Negotiation. N.Y.: Free Press, 1984.
35. **Lewiski R.J., Lilterc J.A.** Negotiation. Homewood (Illinois): Richard D. Irwin, 1985.
36. **Raiffa H.** The Ait and Science of Negotiation. Cambridge, 1982.

37. **Фишер Р., Юри У.** Путь к согласию, или переговоры без поражения: Пер. с англ. М.: Наука, 1990.
38. **Эрнест О.** Слово предоставляется Вам: практические рекомендации по ведению деловых бесед и переговоров. М.: Экономика, 1988.
39. **Zartman W., Bermann M.** The Practical Negotiation. New Haven, 1982.
40. **Schelling T.** The Strategy of Conflict. Cambridge, 1963.
41. **Жискар д'Эстен В.** Власть и жизнь // Международные отношения. М., 1990. С. 227, 228.
42. **Рубин Дж., Салакюз Дж.** Фактор силы в международных отношениях // Международная жизнь, 1990, № 3.
43. **Cohen R.** Negotiating Across Cultures: Communication Obstacles in International Diplomacy. Wash., D.C.: US Institute of Pence Press, 1991, с. 19.
44. **Fisher G.** International Negotiation: A Cross-Cultural Perspective. Chicago: Intercultural Press, 1980.
45. **Jonsson Ch.** Communication in International Bargaining. L.: Pinter Publishers, 1990.
46. **Scott B.** The Skills of Negotiating. Cower, 1981.
47. **На учебу в США.** М.: Анкил, 1992.
48. **Брамли Р.Х., Мердок Э.Дж.** Как вести переговоры с американскими адвокатами // Внешняя торговля. 1990. № 5.
49. **Кант И.** Собр. соч. М., 1964. Т. 2.
50. **Никольсон Г.** Дипломатия. М., 1941.
51. **Пресняков В.Ю., Иванова Г.М., Николаева Н.Т.** Франция. М.: Международные отношения, 1993.
52. **Рубинский Ю.И.** Французы у себя дома. М., 1989.
53. **Pienaar W., Spoelstra H.I.J.** Negotiation: Theories, Strategies & Skills. Cape Town: Jnta, 1991.
54. **Зэлдин Т.** Все о французах. М., 1989.
55. **Нергеш Я.** Поле битвы — стол переговоров. М.: Международные отношения, 1989.
56. **Андреев С.С., Бабышев Л.С., Белова И.В.** Италия. М.: Международные отношения, 1991.
57. **Зубченко Л.А., Мухетдинов Н.М.** Как инвестировать за рубежом. М.: Ритм, 1992.
58. **Шереметева Н.В., Кошентаевский В.С.** Швеция. М.: Международные отношения, 1992.
59. **Лихачев Д.С.** О национальном характере русских // Вопросы философии. 1990. № 4.
60. **Достоевский Ф.М.** Дневник писателя. М.: Современник, 1989.
61. **Smith R.** Negotiating with the Soviets. Bloomington, 1989.
62. **Solomon R.H.** China. Friendship and Obligation in Chinese Negotiation Slyle // National Negotiating Styles / Ed. by H. Binnendijk, Wash. (D.C), 1987.
63. **Pye L.** Chinese Commercial Negotiation Style. — Cambridge (Mass.), 1982.
64. **Китай.** / Колл. авт. М.: Международные отношения, 1992.
65. **Овчинников В.** Сакура и дуб // Роман-газета. 1987. № 3. С. 30.
66. **Панов А.Н.** Японская дипломатическая служба М., 1988.
67. **Blaker M.** Japanese International Negotiation Style. N.Y., 1977.
68. **Чебанов С.В.** Как делать бизнес в Японии // Мировая экономика и международные отношения. 1992. № 3.
69. **Япония.** М.: Международные отношения, 1991.
70. **Толорая Г.Д., Дийков С.А., Войтоловский Г.К.** Республика Корея. М.: Международные отношения, 1991.
71. **Quandt W.** A Strong Sense of National Identity // National Negotiating Styles / Ed. by H. Binnendijk. Wash.: Derpartment of State Publication, 1987, p. 105—124.

72. **Александров Е.А.** Запад и Восток: размышления об особенностях экзистенциального менталитета. М., 1995.
73. **Wren D.** The Evolution of Management Thought. N.Y., 1972.
74. **Drucker P.** Management and Worlds Work // Harvard Business Review. 1988. № 4.
75. **Д. О'Шонесси.** Принципы организации управления фирмой. М.: Прогресс, 1979.
76. **Адамецкий К.** О науке управления. Избр. произведения. М., 1972.
77. **Критический** анализ теории и практики менеджмента. М.: Прогресс, 1976.
78. **Цельнер К.-П.** Что такое «модель Гарцбурга» // Проблемы теории и практики управления. 1992. № 1. С. 77—80.
79. **Бир С.** Кибернетика и управление производством. М., 1965.
80. **Эрхард Л.** Полвека размышлений. Речи и статьи. М., 1993.
81. **Клас Э.** Эффективная экономика. Шведская модель. М.: Экономика, 1991.
82. **Богданов А.А.** Всеобщая организационная наука (тектология). М., 1925.
83. **Ерманский О.А.** К постановке проблемы рационализации // Плановое хозяйство. 1929. № 2.
84. **Ерманский О.А.** Теория и практика рационализации. М.: Наркомтяжпром, 1933.
85. **Керженцев П.М.** Борьба за время. М.: Экономика, 1965.
86. **Резолюция** II Всесоюзной конференции НОТ, принятая по докладу В.В. Куйбышева 12 марта 1924 г. // Научная организация труда и управления / Под ред. А.Н. Щербаня. М.: Экономика. 1965.
87. **Решения партии и правительства** по хозяйственным вопросам. Т. 2. М.: Политиздат, 1967.
88. **Непорент О.И.** Технические основы календарного движения производства // Стандартизация и рационализация, 1933. № 2.
89. **Каценбоген Б.Я.** К вопросу о теории социалистической организации производства // Организация управления. 1936. № 3.
90. **Организация** производства в машиностроении: Учебник / Колл. авт. под руководством Б. Я. Каценбогена. М.: ОНТИ, 1937.
91. **Каменицер С.Е.** Организация и планирование социалистического промышленного предприятия. М.: Госполитиздат, 1950.
92. **Каменицер С.Е.** Хозяйственное руководство промышленным предприятием. М.: Экономиздат, 1961.
93. **Теплов Г.В.** Планирование на промышленном предприятии (теория и практика). М.: Экономика, 1964.
94. **Труды** научного совещания о применении математических методов в экономических исследованиях и планировании. Т. I—VII. М.: Изд-во АН СССР, 1961.
95. **Бирман А.М.** Некоторые проблемы науки о социалистическом хозяйствовании. М.: Экономика, 1963.
96. **Немчинов В.С.** О дальнейшем совершенствовании планирования и управления народным хозяйством. М.: Экономика, 1963.
97. **Годунов А.Л.** Вопросы теории управления производством. Л.: Изд-во ЛГУ, 1965.
98. **Олигин-Нестеров В.И.** Эффективность управленческого труда в промышленном производстве. М.: Экономика, 1965.
99. **Петров А.С.** Экономические основы управления производством. М.: Экономика, 1966.
100. **О мерах** по оздоровлению экономики, этапах экономической реформы и принципиальных подходах к разработке тринадцатого пятилетнего плана. Сборник материалов. М.: Политиздат, 1990.
101. **Литвинцева Н.А.** Женская психология. М., 1994.
102. **Питер Л.** Принцип Питера. М., 1990.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие 3
Введение 5
Новые требования к управлению (6). Русское предпринимательство и управление (6). Специфические условия России (7).

Глава 1
Динамика факторов, определяющих природу личности человека 11
1.1. Формирование личности 11
1.2. Формирование свободной личности 15
Определение свободы (15). Биологические аспекты управления (16). Влияние окружающей среды на формирование личности (18).
1.3. Пассионарность — сила личности современного предпринимателя 20
Этногенез — сила развития и разрушения этноса (20). Фазы развития народов (25). Самобытность народов России (27). Концепция развития этносов (31). Религия и общество (35).
1.4. Факторы, определяющие внутреннее состояние успешных людей 39
Образование особой социальной группы в России (39). Деньги и богатство (42). Не прячьте ваши денежки по банкам и углам (44). Робость (застенчивость) — недостаток или болезнь (47). Связь поколений (50). Энергичность (активность) (54). Твердость (уверенность) (56). Настойчивость (напористость) (60). Спокойствие и выдержка, создание благоприятных условий для процесса реабилитации (60). Упорство (стойкость) (60). Беспомощность (растерянность) (61). Неприятие, злоба (61). Открытая неприязнь (агрессия) (61). Апатия (безразличие) (61). Примирение с ситуацией (61). Приспособление (62). Возобновление (возрождение) (62). Типы неидеальных людей (64).
1.5. Тайна любви и сублимации 71
Энергия влюбленных и творчество (71). Движущая сила пола (72). Стимулы сознания (73). Сублимация (74). Пустая трата энергии (76). Секс и торговля (77). Секс и предрассудки (78). Урок плодотворных лет (79). Мысли на заметку (79). Власть женственности (80).

Глава 2
Теория и практика управления 82
2.1. Роль общества в экономике 82
Экономические модели (82). Вмешательство общества в экономику (84). Логика развития (87). Кризисы (89). Демократические институты (91). Самоорганизация в экономике (94).
2.2. Методологические основы управления 100
Управление как система (100). Сложность процессов управления (103). Функции управления (105).
2.3. Организации и их жизнедеятельность 105
2.3.1. Подходы к управлению 105
Составляющие эффективности организаций (105). Русский стиль организации управления (108). Организация как социальная система (112). Технологии (113). Информационные системы (113). Организационная культура (113).
2.3.2. Внутренняя среда организации 114

Основные составляющие внутренней среды (114). Взаимосвязь целей и организационной структуры (115). Организационная структура (115). Формирование и изменение организационных структур (116). Факторы формирования организационных структур (116). Процесс формирования и изменения организационной структуры (117). Типы организационных структур (119).
2.3.3. Организационная культура 126
Необходимость формирования организационной культуры (126). Факторы формирования организационной культуры (128). Формирование, поддержание и изменение организационной культуры (129).
2.3.4. Философия преуспевания человека 130
Жизненные позиции (131). Базовые психологические потребности (135). Теория психоанализа (138). Теория научения (138). Определение приоритетов (140). Позитивное мышление (141).
2.3.5. Личностно-деловые качества руководителя и технология самовыживания 145
2.3.6. Стрессоустойчивость руководителя 150
Общая характеристика стрессов (150). Причины подверженности стрессам (152). Борьба со стрессом (154). Способы избавления от трудоголизма (155). Создание позитивного взаимодействия (156). Интерпретация невербальных сигналов (157). Речевые техники (162). Способы выделения сообщений (165). Якорная техника (166). Навыки вербальных коммуникаций (168). Слушание (168). Речь (172).
2.3.7. Лидерство и основы управления 174
Сущность лидерства (174). Самоанализ личностных качеств (177).
2.3.8. Качества и умения лидера 177
Качества лидера (177). Знания об отношениях с подчиненными (179). Виды вознаграждения (180). Оценка поведения сотрудников (180). Национальные особенности построения команд (182). Ресурсы организации (185).
2.3.9. Стратегическое управление для адаптации организации к деловой среде 186
Сущность стратегического управления (186). Состояние и динамика развития внешней среды (189). Состояние и динамика развития внутренней среды (191). Стратегические изменения (191). Изменения организационной структуры (192). Рекомендации для менеджеров по выбору организационной структуры управления (192).
2.3.10. Управление конфликтами в организации 195
Исторический экскурс в конфликтологию (196). Проблема понятий (198). Представление о конфликте как проявлении противоречий и источнике развития (200). Структура (цикл) конфликта и основные формы поведения в конфликтной ситуации (202). Уровни конфликта в организации и их источники (205). Практические навыки управления конфликтами различных уровней (212). О теоретическом обосновании появления PR при конфликте (215).
2.4. Предвидение (планирование) 217
Стратегическое планирование (217). Реализация стратегического плана (222). Оценка стратегического плана (222).
2.5. Мотивация 223
Необходимость мотивации (223). Термины (226). Содержательные теории мотивации (227). Процессуальные теории мотивации (230). Оценка теорий мотивации и теория «самоконцепции» (233). Труд — главный элемент качества жизни (233). Основные характеристики оплаты труда (234). Оценка труда и определение его базовой оплаты (234). Компоненты вознаграждения труда (236). Анализ компонентов заработной платы (237). Фактор оплаты труда

(237). Формы оплаты труда (237). Новая форма оплаты труда — за квалификацию (238). Системы оплаты труда (238). Принципы мотивации в оплате труда (240). Моделирование системы оплаты труда (240). Мотивация и партисипативное управление. Мотивация и квалификация (240). Организационная рента (241). Мотивация и удовлетворенность трудом (241). Партисипативное управление (241).

2.6. Контроль 243
Отечественные концепции контроля (243). Контроль при рыночной экономике (245). Процесс контроля (248). Поведенческие аспекты контроля (249). Характеристики эффективного контроля (249). Основные принципы (кодекс) взаимоотношений (250). Некоторые принципы управления фирмой (250).

Глава 3

Эволюция и достижения управленческой мысли 253

3.1. Этапы развития науки управления 253
Управление в первобытнообщинную эпоху (253). Древнегреческие мыслители и их вклад в искусство управления (255). Роль христианства в создании структуры управления (257). Роль классической буржуазной политической экономии в становлении управления как науки (260).

3.2. Современный менеджмент 262
Становление теории управления (262). Учение Ф.У. Тейлора (262).

3.3. Развитие идей Тейлора в трудах его последователей 268
Г. Гантт — последователь Ф.У. Тейлора (268). Социальная ответственность бизнеса по Гантту (269). Исследования Ф. и Л. Гилбретов (270). Взгляды Г. Эмерсона (272). Организация производства по Г. Форду (275). Г. Форд и развитие системы Ф.У. Тейлора (277). Концепция Г. Форда (280). Школа человеческих отношений (281).

3.4. Теория X и Y, A и Z 282
Информационная база менеджмента (282). Метод исследования операций (287). Теория систем (287). Метод анализа ситуаций (289).

3.5. Методологические основы шкалы науки управления 290
Концепция советского ученого П.К. Анохина (290). Децентрализация структуры управления по А.П. Слону (294). Ситуационный подход в науке управления (295).

3.6. Использование в управлении системного анализа и математических методов 297
Точные науки и управление (297). Математические методы исследования управленческих решений (299).

3.7. Проблемы управления в СССР и в современной России 302
Социалистическая система управления (302). Начало разрушения административно-командной системы управления (307). Социально-экономический кризис в России 1989—1998 гг. (310).

3.8. Религия и общественное сознание 315
Перемены в общественном сознании (315). Влияние церкви на духовную жизнь (315).

Глава 4

Паблик рилейшнз и искусство управления сбытом 317

4.1. Формирование новой системы управления в России 317
Покупатель — хозяин положения (317). Основы поведения компании (318). Приверженность основам (322). Внутреннее устройство (324). Реализация чужих идей (325). Выбор приоритетов (326). Цельность (328). Воодушевление

окружающих (329). Состояние победителя (329). Залог устойчивости (равновесие) (330). Поощрение или порицание персонала (331). Умение предвидеть (планировать) (332).

4.2. Создание окружающей среды, всецело ориентированной на продажу 333
Общий настрой на продажу (333). Добропорядочные отношения с партнерами (335). Деньги — еще не все (336). Отделы и центральное руководство (338). На передовом рубеже (339). Покупатель на твоем поле (340). Соединяющая нить (341).

4.3. Проявление отзывчивости (чуткости) по отношению к покупателю 342
Отношение корпорации к покупателю, как в малых предприятиях (344). Программа взаимопонимания (346). Истинное партнерство (348).

4.4. Обслуживание, обслуживание... и еще раз обслуживание 351

4.5. Роль паблик рилейшнз (PR — пи ар) в управлении внутрифирменными коммуникациями 352
Суть паблик рилейшнз (352). Происхождение PR (353). Айви Ли — основоположник PR (355). PR и теория взаимоотношений (357). PR и доверие — основа организационного успеха (363). Потребность в PR (368).

Глава 5

Стиль деловых переговоров 371

5.1. Значение переговоров во все времена 371
Переговоры — умение общаться (371).

5.2. Общие подходы к переговорам 372
Переговоры — важнейший элемент нашего поведения (372). Основные элементы (373).

5.3. Искусство задавать вопросы 374
Значение наблюдательности во время переговоров (374). Утвердительные высказывания (377). Умение правильно формулировать вопросы (379). Пять функций (380). Процесс формулирования вопроса (382). Действие функциональных вопросов (382). Значение функциональных вопросов в подготовительный период (383). Утверждения в роли вопросов (383). Вопросы к самому себе (384). Уровни вопросов (385). Способы отвечать (или не отвечать) на вопросы (386). Способы избежать лишних вопросов (388).

5.4. Психология делового общения 389

5.5. Технология делового общения 392
Способы подготовки к деловым беседам и переговорам (392). Содержательная подготовка переговоров (393). Организационная подготовка переговоров (393).

5.6. Подходы и типы поведения на переговорах 396
Техника ведения переговоров (396). Приемы ведения переговоров (398). Способы давления со стороны партнеров и их нейтрализация (400). Переговоры — начало деловых отношений сторон (403). Методы и мотивации переговоров (404).

5.7. Национальные особенности делового общения 405
Точки зрения на традиции делового общения (405). Армения (407). Соединенные Штаты Америки (409). Франция (412). Великобритания (416). Германия (417). Венгрия (419). Италия (419). Испания (420). Швеция (421). Россия (422). Китай (425). Япония (427). Республика Корея (433). Арабские страны (434). Южно-Африканская Республика (436).

Глава 6

Разнообразие моделей управления 439

6.1. Государство, нация 439
Государство — *инструмент устойчивого развития нации* (439). Этнический состав и стереотипы поведения (440).

6.2. Характеристика американской модели менеджмента 443
Опыт формирования моделей менеджмента (443). Современная модель менеджмента (446). Система стратегического управления (447). Реальные проблемы менеджмента (449).

6.3. Особенности японской модели менеджмента 451
Своеобразие японского общества (451). Сущность японского менеджмента (452). Структура отношений в организациях (454). Управление качеством (456). Менеджмент фирмы «Мацусита дэнки» (461). Управленческие принципы К. Мацуситы (461). Стиль управления в «Мацусита дэнки» (463). Фирменный кодекс поведения (464).

6.4. Особенности западноевропейской модели менеджмента 465
Вклад западноевропейцев в формирование модели управления (465). Психоанализ и управление (467). Управление как равновесная система (468). Социальное партнерство (471). Шведская модель социализма (472).

6.5. Особенности менеджмента в СССР и России 475
Принципы ведения дел в России до революции (475). Развитие теории и практики управления в 20—30-е годы XX в. (475). Всеобщая организационная наука (476). Научная организация труда (НОТ) (483). Совершенствование системы хозяйственного руководства в послевоенный период (486). Начало хозяйственных реформ (488). Перестройка системы управления в 60-е и последующие годы (489). Математические методы управления (491). Перестройка (493). Программа перехода к регулируемому рынку (493). Основные положения современной концепции менеджмента (497).

Глава 7

Управление и социально-политические проблемы в XXI в. 500

7.1. Современное мировое сообщество 500
Подмена понятий (500). Глобальные проблемы и концепции их решения (502). Идентичность препятствий на пути новых процессов (507). Новые технологии и *их последствия* (510). *Глобализация и возмущение бедных* (511).

7.2. Россия и международная безопасность 513
Переходный период (513). Определение общенациональных приоритетов (515). Международное воздействие на Россию (518). Попытка изоляции России (520). Веление духа времени (523). Истинный патриотизм (524). Ресурсы влияния России (525). Дети и общество (527). Международное положение (528). Общемировые угрозы (529). Политические руководители (531).

Приложение 1. Тест «Коэффициент интеллекта» (IQ) 534
Приложение 2. Тест «Нестереотипность мышления» 555
Приложение 3. Инструкция участнику переговоров 557
Приложение 4. Анкета по составлению индивидуального плана самосовершенствования 564
Приложение 5. Тест «Стрессоустойчивость человека» 567
Приложение 6. Тест «*Влияние на позицию и мотивация личности*» 571
Приложение 7. Тест «Определение мотивации в работе» 574
Приложение 8. Ваш стиль разрешения конфликтов 578
Глоссарий 582
Список литературы 592

Научное издание

САРКИСЯН Алахверди (Сергей) Темурович,
академик, доктор технических наук, профессор
ШЕВЧЕНКО Виктор Григорьевич,
академик, доктор юридических наук, профессор

ПАССИОНАРИИ И УПРАВЛЕНИЕ

Редактор *Р.М. Ваничкина*
Художественный редактор *А.Ю. Землеруб*
Технический редактор *З.Н. Ратникова*
Корректор *В.В. Сомова, Е.П. Савостьянова*
Набор и верстка выполнены на компьютерах Издательства МЭИ
Оператор *О.А. Беспалова*

ЛР № 020528 от 05.06.97

Подписано в печать с оригинала-макета 17.05.02 | Гарнитура типа «Times». | Формат 70x100 1/16.
Бумага офсетная. | Усл.-кр.-отт. 48,5. | Печать офсетная.
Усл. печ. л. 48,5. | Заказ № 6080. | Уч.-изд. л. 39,6.
Тираж 2000 экз. (1-й завод 500 экз.) | | С-008
Издательство МЭИ, 111250, Москва, Красноказарменная ул., 14

Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленных диапозитивов в ППП «Типография «Наука»,
121099, Москва, Шубинский пер., 6
Налоговая льгота — общероссийский классификатор продукции
ОК-005-93, том 2; 953000 — книги, брошюры