

Психология современного лидерства

Американские
исследования

Под редакцией

Дж.П. Кангжеми,
К.Дж. Ковальски,
Т.Н. Ушаковой

Психология современного лидерства. Американские исследования

«Когито-Центр»

Психология современного лидерства. Американские исследования
/ «Когито-Центр»,

Книга посвящена одной из актуальнейших тем современной социальной и политической реальности – психологии успешного лидерства разного уровня. Книга не имеет аналогов в отечественной литературе и позволяет заполнить пробел, касающийся знаний российского читателя о психологии управления коллективами. Описаны современные представления о типах лидерства, методы управления организациями, условия принятия удачных решений, ситуации социального партнерства, достижение доверия между партнерами, эффективные стили лидерства, в частности, у женщин. Авторы книги – активно практикующие американские специалисты, имеющие большой опыт консультирования бизнесменов и руководителей фирм по всему миру.

Содержание

Предисловие	6
Раздел 1. Общие проблемы	7
Мировое лидерство в XXI веке	7
Двенадцать задач на будущее для лидеров корпораций и предприятий: гуманистическая перспектива	11
Трансформационное лидерство	16
Готовность к риску в рыночной экономике	26
Раздел 2. Доверие в организации	30
Создание и поддержание доверия в организации	30
Эрозия доверия на рабочем месте	34
Формирование, упадок и возрождение доверия в организации	44
Конец ознакомительного фрагмента.	51

**Редакторы-составители: Дж. П.
Канджеми, К. Дж. Ковальски**
Под общей редакцией: Т. Н. Ушаковой
Психология современного лидерства.
Американские исследования
Сборник

Dr. J. P. Cangemi

*Professor Emeritus of Psychology Western Kentucky University Bowling Green,
Kentucky U.S. A.*

Dr. C. J. Kowalski

*Professor of Educational Leadership South Carolina State University
Orangeburg, South Carolina U. S. A.*

Dr. T. N. Ushakova

*Distinguished Professor & Researcher Russian Academy of Sciences, Institute
of Psychology, Moscow, Russia*

Psychology of Contemporary Leadership. American researches

*Все права защищены. Любое использование материалов данной книги
полностью или частично без разрешения правообладателя запрещается*

© «Когито-Центр», 2007

Предисловие

Мир бизнеса и индустрии способствует быстрому мировому прогрессу. В глобальной экономике происходит ускоренное накопление деловых знаний, что проявляется, например, в растущих экономиках таких стран, как Китай, Индия, Бразилия, Россия. Однако росту бизнеса не всегда соответствует рост форм управления на практике, где лидеры разных уровней строят свои отношения с коллегами и служащими. Во множестве организаций мы обнаруживаем, что для служащих не создается условий, способствующих их росту, развитию и мотивации. В то же время одна из важнейших задач лидера состоит как раз в том, чтобы «растить людей». Этот рост требует знаний, которые обычно приобретаются не на академических лекциях.

В этой книге мы предлагаем лидерам и другим людям обратиться к тем знаниям, которые помогают достижению лучшего видения действительности, пониманию важности служащего человека, обеспечению гармонии в работе, улучшению качества и объема продукции и, наконец, повышению прибыли. Понимание возникает, если внимательно и объективно посмотреть на мир труда. Психолог Дуглас Макгрегор удачно сказал: все дело в человеке.

Дж. П. Канджеми, К. Дж. Ковальски

Раздел 1. Общие проблемы

Мировое лидерство в XXI веке

P. У. Клоуз

Global leadership for the XXI century

R. Close

Введение

На протяжении всей истории человечества в мире происходят крупные и непредсказуемые перемены, при этом за последнее десятилетие этот процесс ускорился. Прошлое планеты изобилует международными кризисами. События, происходящие в мире, оказывают влияние на жизнь каждого человека.

Некоторые конфликтные ситуации разрешаются силой или путем переговоров, часть выливается в вооруженные столкновения. Многим из нас информация об этих событиях оказывается доступна благодаря средствам массовой информации. Фактор нашей информированности оказал и продолжает оказывать глубочайшее воздействие на процесс объединения мира. Благодаря использованию спутниковой и микроволновой связи, волоконной оптики, проведению компьютерных конференций, имитации виртуальной реальности мы можем наблюдать и анализировать в реальном времени важнейшие мировые события.

Вызов XXI веку

Лидеры XXI в. нуждаются в прозрениях будущего, совершенно не похожих на представления о прошлом, их деятельность должна стать глобальной и учитывать нужды как имущих, так и неимущих. В прошлом столетии мы стали свидетелями радикальных изменений в мировой экономике. Ведущие компьютерные фирмы, такие как IBM, Digital Equipment, Apple Computer Inc., оказались вовлечены в небывалую научно-техническую революцию, но им еще предстоит радикальные изменения в организационной структуре, системе ценностей и понимании того, что такое привязанность к своей корпорации. В ходе того, что стало принято называть «сокращением» или «реорганизацией», многие работники, чья креативность оценивалась как средняя, были уволены. Например, такие крупные авиакомпании, как American Airlines и Delta Airlines, являвшиеся некогда самыми доходными авиакомпаниями мира, вынуждены были значительно сократить штаты. Перечень тех изменений, которые происходят в корпорациях, можно продолжать и продолжать.

Руководители промышленности XXI в. приходят к необходимости пересмотреть свои взгляды на организационную структуру, кадры, распределение рынков и занимаемое в них место. В той или иной степени им придется отвечать на вопросы, заданные еще в 1950-х годах Питером Дракером (Drucker, 1950):

- 1) Что собой представляет наше предприятие?
- 2) Кто является потребителем нашей продукции?
- 3) Что покупает потребитель?
- 4) Каким будет наше предприятие?
- 5) Каким следовало бы быть нашему предприятию?

Во многих случаях мы забываем некоторые из основополагающих принципов, сформулированных Питером Дракером. Однако они должны распространяться на весь мир и на деятельность каждого индивида, чтобы дать возможность любому человеку принимать эффективные решения относительно его собственной трудовой жизни.

Будущая структура корпораций

Ясно, что корпорациям, стремящимся к успеху, понадобится структурная перестройка. Организационная структура корпораций второй волны (Toffler, 1980), общепринятая в настоящее время и отличающаяся высокой степенью авторитаризма в управлении, едва ли окажется эффективной в глобальной экономике. Такая структура не отличается гибкостью и быстротой реакции на происходящие перемены. XXI в. оказывается столетием быстрых и радикальных изменений. Технический прогресс изменяет наш мир, а видеосвязь через Интернет становится общедоступной (Clouse, 1993). Как отмечают Г. Мейнард и С. Мертенс (Maunard, Mehrtens, 1994), современная структура многих организаций мешает реализации возможностей человека, сужает разнообразие форм деятельности, порождает дублирование функций и вызывает разрушительные конфликты.

Американцы, родившиеся в 1960-е годы – в период так называемого «бэби-бума» – теперь занимают руководящие посты. Представители этого поколения часто говорят: «Я склонен цинично смотреть на 60-е годы: мир, любовь, традиции, прекрасноту – а посмотрите, что из этого получилось». Однако они оказались хуже тех, против кого восставали – они оказались материалистами-лицемерами (Business Week, December 14, 1992).

Современное поколение требует изменения того, что принесли с собой дети «бэби-бума»: они в значительной степени разрушили такие концепции, как доверие, система ценностей и привязанность к своей организации; теперь они занимают те самые посты, против которых когда-то восставали.

В современных корпорациях менеджер встречает мало побудительных причин для отказа от традиционной роли, согласно которой он принимает решения. Относительно недавно в бизнесе появилась матричная модель; она с определенной степенью гибкости сочетает экономическую пользу, разнообразие интересов и единую цель. Некоторые фирмы, например, General Electric, последнее время склоняются к гибкой организации такого рода.

Новый лидер XXI в. должен входить в команду, разделяющую общую систему ценностей и воодушевленную общей целью создания продукции. Командная система ценностей должна разрабатываться совместно сотрудниками и потребителями. Это означает равенство всех членов команды. В XXI в. такая модель будет принята всем сообществом. Целью организации станет расширение собственных интересов и демократическая ориентация на потребителя – как это предлагал еще П. Дракер.

Корпорации как сообщества

Устойчивый успех любой корпорации в XXI в. зависит от ее готовности включиться в мировой процесс и от ее гибкости. От фирм ожидается повышение внимания к нуждам общества как на местном, так и на международном уровнях. Они должны больше внимания уделять образованию и экологии – как это делает компания Хегох в области образования и компания Dupont в области охраны окружающей среды. Как отмечают Г. Мейнард и С. Мертенс (Maunard, Mehrtens, 1994), корпорации XXI в. должны проявить интерес к следующим проблемам:

1) Созданию разнообразных рабочих мест для представителей разных рас, этнических меньшинств и полов; такое смещение акцентов приведет к появлению благоприятных и разнообразных перспектив для самой компании.

2) Поощрению достоверности информации и открытости – созданию в корпорации такого климата, когда каждый индивид чувствует себя свободно и поощряется в выдвижении идей, способствующих росту и развитию фирмы.

3) Устранению должностного давления – сотрудники фирмы должны свободно и творчески развиваться в профессиональном плане. Этому способствует климат правдивости и открытости. Движущей силой должен быть не страх наказания, а креативность.

4) Заботе о здоровье и благополучии работающих – осознанию руководством фирмы ценности того, что работники считают свою должность «хорошим местом»; этому способствует прогресс медицины в XXI в.

Современный лидер должен находить сегодня возможности, которые проявятся завтра, чтобы не опоздать с их использованием в интернациональном обществе. В этом контексте поучителен следующий пример. В 1968 г. производство часов в Швейцарии находилось на столь высоком уровне, что ей принадлежало около 65 % мирового рынка в этой области. К 1980 г. эта доля снизилась до 10 %. Что же случилось? Не разучились ли швейцарцы делать качественные часы? Совсем нет. Просто они не предвидели будущего и с пренебрежением отвергли идею о том, что кварцевые часы вытеснят механические. Японцы же прислушались к этой информации, и компания Сейко овладела рынком. Теперь эти события принадлежат истории. В будущем же неспособность к предвидению окажется непростительной (Clouse, 1994).

Лидер XXI в. не составляет планы на завтра, исходя из событий вчерашнего дня. По мере развития технологии будут меняться и правила игры. Действовать в соответствии с событиями уже недостаточно. Лидер должен уметь их предсказывать, предвидеть изменения и видеть связанные с ними новые возможности.

Как готовить лидеров XXI в.? Большинство существующих сегодня программ подготовки неэффективны. Возможно, ключ к проблеме лежит в развитии способности к интуитивному принятию решений и смелости действовать в соответствии с ними (Clouse, 1994).

Принятие решений в организациях – трудная задача уже сейчас, а в будущем она станет еще сложнее. В былые времена немногочисленные руководители могли удерживать в памяти всю необходимую для деятельности фирмы информацию. Современный уровень развития экономики этого уже не позволяет (Clouse, 1988). Сегодня организационные структуры многомерны, они используют сложнейшие компьютерные системы для сбора и хранения жизненно важной информации. Лидеры, способные принимать решения быстро, мгновенно находить и использовать информацию, будут иметь больший шанс на успех. Базы данных должны составляться с учетом того, кто окажется потребителем продукции в глобальной перспективе; необходима способность на основании этих сведений найти нишу, которую данная фирма может закрепить за собой.

В 1985 г. Р. У. Клоуз писал, что американский бизнес пересек свой Рубикон. Впервые в истории Соединенных Штатов инвестиции в наукоемкие области превысили капиталовложения в промышленность. Информация как основной продукт страны опередила материальные ценности. Информация стала основным источником власти в организациях. Это – новая форма капитала, возможно, более важная для будущего мировой экономики, чем деньги (Clouse, 1987).

Литература

Business Week (December 14, 1992). Move over boomer, the busters are here – and they angry.

Clouse R. W. (1992). Entrepreneurship education for a global economy in the 21st century. Paper presented at 10th Annual International Entrepreneurship Education Forum, Lake Tahoe, Nevada.

Clouse R. W. (1993). Technology Based Distance Learning. Paper presented at the 18th Annual Conference of the Association of Private Enterprise Education, Washington, D. C.

Clouse R. W. (Fall, 1985). The next corporate crisis. Corporate Learning Institute Newsletter. Nashville, TN: Vanderbilt University.

Clouse R. W. (1993). Entrepreneurship in education: views from educators and business executives. Paper presented at the 18th Annual Conference of the Association of Private Enterprise Education, Washington, D. C.

Drucker P. (1950). The practice of management. New York: Harper & Row.

Garret L., Gareti J., Clouse R. Wilbum (1987). Beyond evaluation: planned organizational response to change. Organization Development Journal.

Maynard H. B., Mehrrens S. E. (1994). The fourth wave: Business in the 21st century. San Francisco: Berrett-Koehler.

Toffler A. (1980). The third wave. New York: Morrow.

Wheatley M. (1994). Leadership and the new science. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Двенадцать задач на будущее для лидеров корпораций и предприятий: гуманистическая перспектива

Дж. П. Канджеми, Р. Л. Эннл-младший

Twelve challenges for corporate and business Leaders – a humanistic Perspective

J. P. Cangemi, R. Apple, Jr

Учитывая экономические, политические и социальные задачи, стоящие в настоящее время перед человечеством, лидеры промышленно развитых стран, стремящиеся сохранить производственный и экономический прогресс в будущем, оказываются перед лицом еще более важного, чем раньше, вызова. Их задача – вывести свои страны из существующей экономической и финансовой трясины, в которой они увязли. Авторы настоящей статьи обладают в совокупности 65 годами опыта в области лидерства, что дает им возможность поставить перед руководителями разных уровней задачи, касающиеся самой ценной составляющей любой организации – ее сотрудников, чтобы помочь им достичь уровня производительности, а следовательно, успеха и доходов, которыми они располагали в прошлом.

Миру промышленности и корпораций в условиях существующего в Соединенных Штатах и в других странах политического, экономического, социального и эмоционального кризиса следует задуматься о том, какие задачи следует поставить перед собой на будущее, чтобы завоевать рынки и потребителей, чтобы вернуть себе доходность.

Используя опыт 65 лет сотрудничества в разном качестве с деловым/промышленным/корпоративным миром – от вице-президента и директора фабрики до консультанта и организатора инновационных групп, руководителя семинаров, – авторы предлагают двенадцать задач, которые персонал организации может рассмотреть в целях продвижения в позитивном и прибыльном направлении в будущем.

Первая задача: необходимо выбрать руководителей, понимающих принципы работы организации и осознающих, как их поведение отражается на персонале. Другими словами, лидеры должны быть восприимчивы, они должны понимать себя и других, а также ценность стиля руководства, предполагающего поощрения в противовес принуждению, угрозам и наказаниям.

Исследование, проведенное Дж. П. Канджеми, Р. Миллером и Т. Холлопетером (Cangemi, Miller, Hollopeter, 2002), наглядно продемонстрировало, что руководители, незаинтересованные в понимании себя, неудачно строили взаимоотношения с подчиненными и отрицательно влияли на деятельность своих фирм. Такое негативное воздействие обычно распространяется на все уровни организации – от самого высокого до самого низкого.

Второй задачей для коммерческой организации на будущее является подбор таких руководителей, которые проявляли бы гуманный склад характера до того, как окажутся на руководящей должности. Как только человек, не ориентированный на взаимопонимание с людьми, получает контроль над каким-либо подразделением, шанс на изменение его поведения становится исчезающе малым. Впрочем, некоторая надежда сохраняется: примером такого исхода может служить ситуация, с которой Дж. П. Канджеми столкнулся более двадцати лет назад.

Его пригласили для устранения проблем на большом предприятии, на котором работало 2000 человек. Данное предприятие входило в состав корпорации, включенной в список *Fortune 500* и имевшей филиалы по всему миру. Среди двадцати принадлежащих корпорации в Соединенных Штатах предприятий данное занимало последнее, двадцатое место. После первой же недели знакомства с руководством предприятия стало ясно, что в поведении глав-

ного лица преобладает авторитарный стиль. В результате работы с этим лидером (вице-президентом по производственным вопросам), направленной на то, чтобы он лучше понял себя и свою склонность к авторитарному стилю, он начал понимать последствия своего поведения для всей организации. Хотя нельзя сказать, что он изменился (этого не произошло), он стал понимать себя достаточно для того, чтобы предоставить большую свободу действий своему заместителю, обладавшему теми качествами, которых сам он был лишен. Благодаря передаче части функций заместителю и сосредоточению на других аспектах деятельности предприятия (вне его) – контактам с общиной и с другими ответвлениями корпорации – вице-президенту удалось переместить свое предприятие с двадцатого места в Соединенных Штатах на первое во всей корпорации всего за три года. Это было замечательным успехом с любой точки зрения. Однако можно с уверенностью утверждать: сам человек не изменился – он просто изменил свое поведение. Вице-президент на всю жизнь сохранил авторитарный стиль. Однако он представляет собой хороший пример того, что человек может осознанно выбрать направление своих действий, которое приведет к конструктивному исходу. Данному предприятию повезло – его руководитель был готов всмотреться в себя, понять себя и бороться со своей слабостью: невосприимчивостью к чувствам окружающих, авторитаризмом, силовыми методами руководства. Однако много ли руководителей с теми же недостатками пожелают признать их и принять необходимую помощь, как это произошло в описанном необычном случае? Один из тысячи, два, может быть, пять? Какой вред своим организациям принесут прочие 99, 98 или 95?

Задачей на будущее является отбор тех индивидов, которые изначально проявляют интерес и восприимчивость к потребностям людей, поскольку, по данным Г. Минцберга, профессора университета Мак-Гилл в Канаде, 70 % работы руководителя предполагает межличностные контакты.

Третьей задачей является отбор и обучение руководителей, которые способны получать личное удовлетворение не только от собственных успехов, но и от успехов других. Это значит, что такие лидеры понимают: дорога к успеху проходит через других людей; они не приписывают все успехи себе, способны гордиться успехами других и поощрять их продвижение вперед.

Четвертая задача – обучение руководителей внимательному отношению к эмоциональному климату в организации, заботе о том, чтобы принадлежность к ней воспринималась персоналом положительно. Климат в организации зависит главным образом от руководителя, касается ли это учреждения в целом или отдельного его подразделения. Как говорил французский философ Вольтер (по крайней мере, ему часто приписывается это высказывание): «Организация – это длинная тень ее руководителя».

Пятой задачей лидера является создание у подчиненных интеллектуальной и эмоциональной преданности своей организации. Эта задача может быть выполнена только в том случае, если каждый сотрудник почувствует, что руководитель ценит его как личность. К. Аргирис из Гарвардского университета дал этому феномену название *психологического контракта*. Он утверждает, что человек, приходя на работу в учреждение, имеет определенные ожидания в отношении того, как с ним будут обращаться. Например, ожидается, что организация в лице ее руководителя будет обращаться с ним достойно и с уважением, должным образом оценит его достижения, предоставит возможности для повышения квалификации и роста, будет интересоваться его советами и мнением, не будет проявлять фаворитизм, не станет предъявлять нереальных требований, предоставит ему необходимое оборудование, даст необходимую подготовку для выполнения обязанностей и т. д. Такой подход обычно вызывает у сотрудников ответное стремление не допускать прогулов и опозданий, полностью отдаваться работе.

Шестая задача – необходимость соблюдения с подчиненными основных правил вежливости. Многие ли утром доброжелательно говорят своим сотрудникам «Доброе утро» или «Привет»? Или благодарят и хвалят за хорошо выполненную работу? Эти простые мелкие про-

явления приязни и одобрения должны стать привычными, хотя, как отмечают многие авторы, в последнее время редко встречаются на всех уровнях организации. Отношение руководства к людям, выражающееся в подобных проявлениях вежливости, превращается в психологический доход, часто столь же, если не более важный, чем денежная оплата труда. *Финансового вознаграждения недостаточно – люди нуждаются в психологическом поощрении*, которое показало бы, что их ценят.

Седьмая задача заключается в том, чтобы дисциплинарный/принудительный стиль руководства заменить на обучающий/консультационный. Дисциплинарный/принудительный стиль руководства, по сути, приводит к разделению персонала на две группы: тех, кто перестает работать и увольняется, и тех, кто перестает работать и остается. Опыт авторов говорит о том, что большинство сотрудников перестает работать и остается. Люди с нетерпением ждут зарплаты, но их интерес и мотивация в целом не связаны с организацией. Успехи фирмы больше их не волнуют: их мысли заняты исключительно вопросами выживания. В результате они больше не предлагают творческих решений проблем, не разрабатывают конструктивных программ. Они делают только то, что необходимо, чтобы не быть уволенными. В отсутствие начальства они не берут на себя лишнего и избегают ответственности. При такой угнетающей системе лидерства растет число прогулов и проволочек, а также других форм скрытого саботажа.

Техника консультирования и обучения, напротив, предполагает стиль руководства, подчеркивающий уважение и доверие к подчиненным. Такое поведение обеспечивает ответное доверие с их стороны, уважение и готовность сотрудничать, что приводит к возникновению атмосферы успеха в организации. При таком климате сотрудники не боятся совершить ошибку, попробовать нечто новое, отличное от принятого, чтобы помочь организации достичь большего успеха. Короче говоря, сотрудники начинают чувствовать себя частью организации, а не чем-то отдельным от нее. Они часто – и совершенно правомерно – начинают думать, что они-то и есть организация. Задача руководителей заключается в том, чтобы углублять свои знания и умело применять технику обучения и консультирования (Cangemi, 2001).

Восьмая задача для руководителя состоит в поддержании открытыми всех линий коммуникации внутри организации и вне ее. Слишком многие лидеры используют только коммуникацию «сверху вниз» или передачу информации по принципу минимальности: «знать только то, что нужно». При таком стиле сотрудники быстро усваивают, что информация, исходящая от них, не нужна; более того, она часто не одобряется. «Вы узнаете только то, что *они* считают нужным нам сообщить, – говорят в таких случаях сотрудники. – *Им* на самом деле не интересно, что мы думаем».

Без открытой коммуникации подчиненным чрезвычайно трудно поверить в то, что они являются важной частью организации, а это обычно приводит к депрессии и низкой самооценке. «Мы тут не представляем важности – важны только *они*», – подчеркивал один из работников при обсуждении коммуникации «сверху вниз».

Девятой задачей руководства является признание за сотрудниками права на собственные взгляды и мнения. Мы здесь не рассматриваем возможности мятежа, а только различные точки зрения. Лидер может очень многое почерпнуть, если прислушивается к мнениям, отличным от его собственного. Поскольку лидер обладает полнотой власти, он может принимать окончательное решение, однако непредвзятое знакомство с возражениями может открыть подходы, которые окажутся полезными. Персонал бывает только рад помочь успеху собственной организации, если ему будет предоставлен такой шанс. В противном случае где сейчас были бы фирмы «Хонда» из Мэрисвилля, Огайо, или «Харлей-Дэвидсон»? Руководители этих организаций прислушались к подчиненным. Возможно, в будущем их примеру последуют и другие.

Десятой задачей для лидера является развитие собственной восприимчивости к личностным качествам подчиненных. На работника часто смотрят и говорят о нем как о «еди-

нице». Есть пример того, как руководитель велел своему начальнику департамента человеческих ресурсов «выдать 30 единиц». Время, когда сотрудника можно рассматривать как «инструмент», «пробку на волнах», «расходный материал» (Maslow, 1970), должно закончиться. Лидеру необходимо понимать, что у сотрудников его организации есть чувства, заботы, проблемы и цели, которые не исчезают просто потому, что человек явился на работу. Задачей руководства является сочувствие людям во всех их человеческих проявлениях. Подобное отношение со стороны руководителей всех уровней приводит к возникновению лояльности персонала своей организации, что в настоящее время наблюдается редко.

Пример. Руководители компании с помощью постороннего консультанта провели опрос сотрудников о том, что могло бы сделать их организацию более приятным местом для работы. Группа за группой сотрудники сообщали о том, что они работали 23 дня подряд – без единого выходного. Поскольку предприятие производило комплектующие для автомобильной промышленности, работники хорошо знали, что в этой области производства периоды «пиршеств» чередуются с периодами «голода». Показательно то, что сотрудники не жаловались на 23-дневную работу без перерыва: они понимали необходимость этого. Беспокоило их другое: тот факт, что с ними обращались так, словно они были собственностью компании. Персонал отвергал подобное отношение руководства. Рядовым сотрудникам было известно, что в то время, когда они работали по субботам и воскресеньям, начальство наслаждается выходными, проведенными с семьями, барбекю и пикниками. Ни разу, отмечали сотрудники, никто из руководителей не побеспокоился о том, чтобы появиться на предприятии хотя бы на час, узнать, как идут дела, предложить поддержку, сказать, что ценит усилия и жертвы персонала, проявить хотя бы минимальный интерес к людям. Более того, когда начальство появилось на работе в понедельник, ни слова не было сказано добросовестным работникам о том, что они пожертвовали своими выходными ради интересов компании. Отношение руководства было интерпретировано следующим образом: «Так уж получается. Если хотите сохранить работу, терпите». Люди чувствовали, что их используют, что на них смотрят как на нечто незначительное, их не ценят, они испытывали гнев в адрес организации из-за отношения ее руководства. Директора компании поинтересовались у консультанта, ожидается ли на данном предприятии возникновение профсоюза (до того профсоюза там не было). Ответ консультанта был однозначным: *такой стиль поведения руководителей практически гарантированно приведет к организации профсоюза*. Самым показательным в данной ситуации было то, что сотрудники не возражали против сверхурочной работы. *Возражали они против отсутствия у руководства восприимчивости к их нуждам и должной оценки того, чем людям приходилось жертвовать ради компании*.

Задачей руководителей в будущем является развитие в себе большей восприимчивости к нуждам людей и понимание того, насколько важно отдавать этим нуждам должное.

Одиннадцатая задача для лидеров будущего – участие во всей жизни организации, что дало бы возможность пользоваться креативным и интеллектуальным потенциалом, существующим на всех уровнях организации. В этом случае для лидера важно отказаться от представления о том, что его собственные взгляды – лучшие, а может быть, и единственно верные. Лидерам следует открыть пути принятия решений, чтобы люди захотели принимать в них участие, особенно когда вопросы касаются их собственной работы, работы их отдела или их собственного благополучия. Такой процесс передачи полномочий создает у сотрудников сильное ощущение принадлежности к организации и чувство собственной значимости. Руководители, закрывающие на это глаза, совершают очень серьезную ошибку. Скоро они обнаружат, что командуют кораблем без команды. Никто не станет следовать за ними добровольно – только по обязанности.

Двенадцатой задачей является изменение лидерами их отношения к обидчивости и чувствительности людей. Людям свойственно чувствовать. Игнорировать чувства людей озна-

чает провоцировать неприятности в организации: саботаж, поджоги, телефонный терроризм и другие хорошо известные формы мести тем, кто воспринимает работника просто как машину, производящую продукцию. Г. Левинсон в своей статье «Почему пали бегемоты», опубликованной в «Гарвард бизнес ревью», ясно указывает на недостаточную заботу о чувствах подчиненных со стороны руководства при принятии касающихся их решений как на одну из причин возникновения у организаций проблем с финансами, качеством продукции и производительностью труда.

Слишком многие руководители, особенно ориентирующиеся на научные, статистические методы, не видят смысла учитывать чувства людей, находящихся на рабочих местах. Они должны понять, что невозможно заставить людей не чувствовать. Похоже на то, что многие руководители, большинство из которых мужчины, просто боятся чувств, включая свои собственные. Им следует просто расслабиться, *стать самими собой*, попробовать понять обидчивость и чувствительность и согласиться, что легче иметь дело с людьми, если представляешь себе обстоятельства их жизни. Часто проблемы в организации, выражающиеся в поведении персонала, оказываются совсем не теми, которыми должно заняться руководство. В действительности подчиненные показывают руководителю, что их чувства *игнорируются, неправильно понимаются или отменяются*. Поскольку сотрудники организации часто проявляют позитивное или негативное отношение к начальству в зависимости от того, как они *воспринимают* обращение с собой, руководители должны постараться учитывать, что люди неспособны дистанцироваться от собственных чувств. Поведение лидеров оказывает огромное влияние на то, как люди чувствуют себя на своем рабочем месте. Лидеры должны проявлять высокую чувствительность к тому, *как они реагируют на собственные чувства и как эти чувства отражаются на подчиненных*. Грубое, воинственное поведение (проявление чувств) со стороны руководителя только пугает людей, часто приводя к серьезным последствиям для организации.

Двенадцатая задача предполагает смену парадигмы – чувства людей, находящихся на рабочих местах, должны признаваться и учитываться с доброжелательностью и пониманием. Польза, которую это принесет руководителям, выражается в лояльности к ним подчиненных и их преданности организации, когда люди говорят: «Я здесь работаю и я люблю свою компанию».

Перечисленные выше задачи охватывают далеко не все стороны вопроса и предлагаются как перспектива, способная оказать помощь в осуществлении самой важной составляющей деятельности лидера: сотрудничества с людьми.

Трансформационное лидерство

Д. М. Дайл, Дж. П. Канджеми, К. Дж. Ковальски

Transformational leadership: a brief overview

D. Dile, J. P. Cangemi

Лидерство универсально. Где бы ни появились люди, среди них есть лидеры. Не было обнаружено ни одной группы, в которой бы полностью отсутствовало лидерство. Хотя лидерство является древним феноменом, интенсивные его исследования начались всего несколько десятилетий назад. Среди работ по этой теме можно отметить изучение нового лидерства, теорию лидерства 1976 г., атрибутивную теорию харизмы, духовного лидерства (Bass, 1997). В конце 1970-х годов появился новый термин – *трансформационное лидерство*. Вначале его изучением занимался Джеймс Мак-Грегор Бернс, определивший традиционное лидерство как *транзакционное* и противопоставивший его трансформационному лидерству, направленному на удовлетворение возникающих у последователя потребностей более высокого уровня в иерархии Маслоу. Согласно Дж. Бернсу, лидерство бывает *транзакционным* либо *трансформационным*, но не обоими одновременно. Более поздние исследования показали, что в некоторых аспектах они могут сосуществовать. Дж. Бернс (Burns, 1978) определил трансформационное лидерство как «процесс, направленный на достижение коллективных целей через взаимное использование мотивов достижения планируемого изменения, имеющихся у лидера и последователей» (Pawar, Eastman, 1997, p. 82). В течение двух десятилетий исследования лидерства, основанные на раннем определении Дж. Бернса, велись в Центре по изучению лидерства Государственного университета Нью-Йорка в Бингхэмптоне под руководством Бернарда Басса. Большинство полученных результатов свидетельствует о *позитивном и продуктивном характере трансформационного лидерства*. Хотя необходимы интенсивные дальнейшие исследования, уже полученные данные позволяют прийти к нескольким определенным выводам: трансформационное лидерство может быть выявлено, оно в корне отличается от транзакционного, поддается точному измерению, улучшает любую организацию, обнаруживается повсюду, на всех уровнях, может быть следствием унаследованных тенденций, ему можно научиться, оно может быть связано с контекстом; лучший практический результат дает сочетание трансформационного и транзакционного лидерства.

Определение трансформационного лидерства

Лидерство высшего уровня – трансформационное лидерство – имеет место, когда лидер расширяет интересы подчиненных, когда он побуждает их к осознанному принятию целей и задач группы, когда он пробуждает в них стремление выходить за пределы собственных интересов ради блага всей группы (Bass, 1990, p. 21).

Лидеры могут достигнуть этого несколькими способами. Трансформационное лидерство может быть определено по нескольким основным и некоторым второстепенным признакам. Рассмотрим основные признаки.

Трансформационные лидеры обладают *харизмой*. Они дают подчиненным понимание цели, возбуждают в них гордость, вызывают уважение и доверие к себе (Bass, 1990). Такие лидеры провидят будущее, показывают, как оно может быть достигнуто, подают пример, устанавливают высокие стандарты, демонстрируют уверенность в себе и решимость. Они источают оптимизм и энтузиазм, ободряют подчиненных. Харизма трудно поддается определению, однако наделенные ею лидеры характеризуются энергией, уверенностью в себе, решительно-

стью, интеллектом, ораторским искусством и выраженными личностными идеалами (Bass, 1990). Они предпочитают личное общение и проявляют готовность делиться полномочиями. Б. Басс проводит четкую границу между настоящей и ложной харизмой. Он называет незрелого, склонного к самовосхвалению претендента на обладание харизмой *псевдотрансформационным* лидером. Такой лидер может казаться вдохновляющим, однако на самом деле он очень своекорыстен и ненадежен. Вопрос о том, какие именно этические и моральные факторы обуславливают различия между истинной и ложной харизмой, требует дальнейшего изучения.

Харизма, несомненно, наиболее неопределенный термин из всех, связанных с трансформационным лидерством. Как отмечает Ф. Дж. Яммарино, главное расхождение во мнениях наблюдается по вопросу о том, является ли харизма по большей части результатом свойств лидера, условий ситуации или влиянием процесса взаимодействия между лидером и последователем. Это расхождение напоминает различающиеся подходы к проблеме лидерства, встречающиеся в литературе. Считается, что харизма является следствием восприятия последователем качеств и поведения лидера. На восприятие влияет контекст ситуации лидерства и индивидуальные и коллективные потребности последователя (Yammarino, 1994, p. 796).

Трансформационные лидеры обеспечивают воодушевление. Они передают своим последователям высокие ожидания, используют символы для сосредоточения усилий, выражают важные цели понятно и доходчиво (Bass, 1990).

Трансформационные лидеры обеспечивают интеллектуальную стимуляцию. Они поощряют интеллигентность, рациональность, тщательное решение задач (Bass, 1990). Такие лидеры способствуют развитию у последователей креативности и склонности к инновациям. Они подвергают сомнению старые взгляды и старые парадигмы, поощряют создание новых перспектив и способов действия, возникновение новых идей.

Трансформационным лидерам свойственен индивидуальный подход. Они общаются на личном уровне, воспринимают каждого служащего индивидуально, слушают внимательно, наставляют, советуют, учат (Bass, 1990). Они дают задания, рассчитанные на личностный рост.

Несмотря на эти четыре аспекта, общие для трансформационных лидеров, их персональные стили могут сильно различаться. Такие лидеры – не обязательно яркие личности. Трансформационное лидерство – не то же самое, что демократия. Трансформационные лидеры могут быть как автократичны, так и демократичны; они могут придерживаться руководящего стиля или участвовать во всех начинаниях – при условии, что соблюдаются остальные основные принципы; они часто проявляют элементы как руководящего, так и участвующего стиля в разных случаях и при разных обстоятельствах.

В дополнение к четырем главным аспектам, перечисленным выше, есть и несколько *менее значительных* свойств, присущих трансформационным лидерам. Б. Басс, ссылаясь на работу Хауса и Шамира (House, Shamir, 1993), пишет, что трансформационные лидеры развивают в своих последователях следующие качества:

«Главенство коллективной идентичности в самовосприятии; чувство согласованности между самовосприятием и действиями на пользу лидеру и коллективу; более высокий уровень самоуважения и чувства собственной ценности; сходство самовосприятия и восприятия лидера; чувство коллективной эффективности; чувство значимости своей работы и жизни» (Bass, 1999b, p. 23).

По мнению Б. Басса, важнейшая связь между харизматическим поведением лидера и самовосприятием и самоуважением последователя была отмечена уже давно. Только харизматическое руководство может поддерживать высокую производительность в условиях низких норм выработки (Bass, 1999b). *Необходимо обращаться к чувству собственной ценности* последователя – это является *одним из сильнейших средств создания у него мотивации*, выхо-

дящей за пределы кратковременных личных интересов. Для последователя становится важным сделать то, что *правильно*.

Продвижение за пределы собственного интереса соответствует иерархии Маслоу, и исследователи давно ищут ясную связь между этими двумя показателями. Трансформационное лидерство, несомненно, поднимает последователей на высшие уровни иерархии Маслоу. Однако Б. Басс отмечает, что Дж. Бернс (1978) и Хэнди (1994) предположили необходимость расширения иерархии Маслоу за счет добавления еще одного уровня, чтобы учесть трансформационное лидерство. В схеме Маслоу как верхний уровень рассматривается самоактуализация (Bass, 1999b). Дж. Бернс и Хэнди, как и некоторые другие, считают, что должна существовать стадия за пределами самореализации – стадия идеализации, стремления к идее или к цели, которые больше, чем личность. Именно эта дополнительная стадия позволит смягчить эгоцентричный тон теории Маслоу, который, хоть и представляется, согласно опыту, обоснованным, оставляет довольно горький привкус (Bass, 1999b, p.12).

Дж. Бернс, рассматривая этот вопрос, описывал трансформационных лидеров как людей, заставляющих своих последователей выйти за пределы собственных интересов и, тем самым, за пределы самореализации.

С. Кови определяет трансформационное лидерство как обеспечивающее необходимые изменения в момент возникновения новых тенденций в экономике, технике, социокультурных факторах. «Расширенное представление о человеческой природе заставляет видеть роль менеджера иной; не героя, а агента развития, не командира, а консультанта, не отдающего приказы руководителя, а воспитателя, не принимающего решения начальника, а лидера, делающего цель ясной, подающего пример. Менеджер нового типа отказывается от конфронтационных диалогов в пользу эмпатических, от стремления сосредоточить власть в своих руках в пользу распределения властных полномочий, от противостояния в пользу сотрудничества, основанного на общих интересах. Можно рассматривать эту перемену парадигмы в терминах континуума, на одном из полюсов которого находится внешний, а на другом – внутренний контроль, принятие цели; переход можно видеть в отказе от поверхностных контактов в пользу полного использования человеческих ресурсов» (Covey, 1992, p. 284).

Р. Дентон определяет трансформационное лидерство как обладающее пятью свойствами: креативностью, интерактивностью, видением цели, способностью придавать силы, страстностью. Первые три качества более или менее соответствуют тому, что Б. Басс именуется харизмой или вдохновением. Способность придавать силы и страстность совпадают с положениями индивидуализированного подхода (Denton, 1996).

Отличия трансформационного лидерства от транзакционного

Трансформационное лидерство может быть наиболее точно определено при противопоставлении его транзакционному лидерству. Транзакционный лидер взаимодействует с подчиненными или последователями путем предписаний и контроля за их выполнением. Он дает и выполняет обещания признания, оплаты или продвижения в обмен на хорошую работу, обещания наказания – за работу плохую. Такой вид лидерства может быть эффективным, однако Б. Басс отмечает, что «транзакционное лидерство – удел посредственности» (Bass, 1990). Трансформационное лидерство представляет собой сочетание нескольких базовых, универсальных видов поведения, в то время как транзакционное лидерство можно осуществляться на четырех уровнях, верхний из которых – довольно эффективное руководство, а нижний может привести к катастрофе.

Наиболее эффективная форма транзакционного лидерства может быть названа *пропорциональным поощрением*. До последнего времени, когда большая часть исследований сосредоточилась на трансформационном лидерстве, такая форма могла считаться хорошим руковод-

ством. Лидер поощряет усилия, хорошую работу, достижения. Часто такой путь оказывается конструктивным и дает положительные результаты. Подобные лидеры ясно показывают, чего следует от них ожидать, дают обещания и предоставляют ресурсы в обмен на поддержку и успешно заключают соглашения и контракты.

Следующий уровень транзакционного лидерства – *активное управление методом исключения*, когда лидер выполняет функции контролера качества, сторожевого пса, аварийной службы. Такой руководитель внимательно следит за качеством работы подчиненных и принимает меры в случае необходимости, обеспечивает выполнение правил, отслеживает и исправляет любое отклонение от норм.

Еще более низкий уровень – *пассивное управление методом исключения*, когда руководитель отслеживает некачественную или могущую причинить вред работу подчиненных. Пассивность лидера выражается в том, что он ждет, пока его внимание не привлекут неполадки, вместо того чтобы активно искать требующие разрешения проблемы, и не вмешивается, пока дело не примет серьезный оборот. Такие руководители ошибочно считают, что если подождать, проблемы разрешатся сами собой или вообще исчезнут (Cangemi, Kowalski, Khan, 1999).

Наконец, *лидерство-невмешательство* на самом деле не является лидерством вовсе. Такой руководитель старается не брать на себя ответственность, не принимать решений, не совершать действий. Его девиз: «Раз ничего не сломалось, нечего и чинить». Подобного лидера обычно не удается застать на месте, он не проявляет интереса к делу (Bass, 1997).

«Трансформационное лидерство – совсем не то же самое, что транзакционное. Первое в основном означает стремление изменить существующую реальность так, чтобы она лучше соответствовала имеющимся ценностям и идеалам. Второе сосредоточено на эффективном взаимодействии с изменяющейся реальностью. Трансформационный лидер стремится к достижению „первого места в списке“ и ставит во главу угла принцип. Транзакционный лидер готов удовлетвориться „последним местом в списке“ и ставит во главу угла событие» (Covey, 1992, p. 285).

Трансформационное лидерство как средство улучшения организации

Когда лидер побуждает подчиненных и последователей выйти за пределы собственных интересов, рост производительности, и количественный, и качественный, бывает очень заметным и часто немедленным. Однако любая организация выигрывает и по другим параметрам. Компания, имеющая многих трансформационных лидеров на разных уровнях, обладает гораздо лучшим корпоративным имиджем и в обществе, и в деловом мире. «Фирма, пронизанная трансформационным лидерством снизу доверху, показывает своему персоналу, равно как и клиентам, поставщикам, вкладчикам и обществу в целом, что смотрит в будущее, уверена в себе, обладает штатом, объединившимся для достижения общего блага, поощряет интеллектуальные достижения, гибкость, развитие своих сотрудников» (Bass, 1990, p. 25).

Компания, в которой имеет место трансформационное лидерство, добивается гораздо большего успеха в привлечении самых квалифицированных сотрудников, заставляя их конкурировать между собой. «Кандидатов привлекает организация, руководители которой являются трансформационными лидерами, ее имидж в глазах общества характеризуется уверенностью в себе, успешностью, оптимизмом, динамичным руководством. Кроме того, успех интервью с кандидатами повышается благодаря индивидуальному подходу. На наиболее интеллигентных соискателей сильное впечатление производит перспектива интеллектуального стимулирования» (Bass, 1990, p. 25–26).

Трансформационное лидерство в различных сферах

Вопреки расхожему мнению, трансформационное лидерство распространено повсеместно. Б. Басс (Bass, 1997) выделяет *пять общих положений*, которые, как он считает, верны для всего мира. *Первое* из них просто констатирует, что лидерство существует. Как только группа людей объединяется для какого-то дела, всегда появляется лидер. Это положение не меняется со временем. Исторический анализ деятельности лидеров древности и исследования современных лидеров показывают, что им присущи одни и те же характеристики. *Второе* положение, касающееся разнообразия форм, утверждает, что для всех культур и организаций имеют место определенные закономерности лидерства. Большинство организаций любого типа возглавляются единственным руководителем, который действует через нижестоящих. *Третье* положение утверждает, что между различными переменными существует определенная связь. Примером этого может служить лидерство-невмешательство, приводящее к неэффективности. Как правило, такие лидеры отрицательно характеризуются подчиненными и неизменно позволяют своим организациям идти ко дну. *Четвертое* положение, касающееся разнообразия форм функционирования, говорит о положительной корреляции между харизмой лидера и удовлетворенностью служащих. Б. Аволио, Б. Басс и Д. Юнг (Avolio, Bass, Jung, 1996) нашли единственное исключение из этого правила при изучении работающих на правительство экономистов. *Пятое* положение, касающееся системных свойств поведения, устанавливает причинно-следственные связи в лидерстве применительно к различным культурам и организациям (Bass, 1997). Эти универсальные положения говорят о том, что основные концепции лидерства применимы всюду.

Когда бы и в какой бы стране люди ни размышляли о лидерстве, их идеалы остаются одними и теми же. Полномасштабная программа развития лидерства, целью которой является создание учебного курса, охватила тысячи участников из разных стран и организаций: им предлагалось описать идеального лидера. Ответы в большинстве своем оказались идентичными: испытуемые почти всегда перечисляли характеристики трансформационного лидера. Б. Басс суммировал результаты исследований в разных странах и на разных континентах.

Хотя основополагающие свойства лидерства представляются универсальными, специфические формы поведения лидера меняются от культуры к культуре и от организации к организации. Во-первых, трансформационное лидерство, сохраняя свои основные характеристики, может очень сильно различаться по форме – от демократии до диктата и от директив до участия в общей работе. Во-вторых, возможно, что в азиатских странах трансформационное лидерство распространено более, чем на Западе. «Хотя исходная теория, модель и измерения возникли в индивидуалистических Соединенных Штатах, представляется, что они не менее, если не более, применимы в коллективистских обществах Азии. Коллективистские культуры дают лидерам готовую возможность стать трансформационными лидерами. Трансформационное лидерство здесь поддерживается центральным положением работы в жизни людей и высоким уровнем ориентации на группу среди последователей» (Bass, 1999b, p. 16).

Как Б. Басс, Б. Аволио и Атуотер (1996), так и С. Росс и Л. Офферман (Ross, Offerman, 1997) находят, что женщины более склонны придерживаться трансформационного стиля в лидерстве, чем мужчины. Эффективность работы женщин-руководительниц, а также собственная удовлетворенность сотрудничеством с ними оценивалась их подчиненными, как женщинами, так и мужчинами (Bass, 1999b). Некоторые исследователи считают, что женщины должны существенно превосходить мужчин, чтобы преодолеть предубеждения и занять то же положение, что и мужчины. С. Карлесс (Carless, 1998), проведя большое обследование австралийских женщин-руководительниц, получила несколько иные результаты. По ее данным, начальники оценивали женщин-менеджеров как более трансформационных, чем мене-

джеро-мужчин, женщины-менеджеры также считали себя более склонными к поведению в стиле трансформационного лидера, чем менеджеры-мужчины. Однако подчиненные оценивали своих начальников – женщин и мужчин – одинаково. Чтобы разрешить возникшие противоречия, требуются дополнительные исследования в организациях, где женщины составляют значительную часть персонала.

Трансформационное лидерство на различных уровнях организации

Б. Басс признает, что вначале он считал, что трансформационное лидерство свойственно лишь представителям высших эшелонов руководства. Поэтому, начав в 1980 г. сбор данных, он ограничивался руководителями организаций и офицерами высокого ранга. Однако к 1985 г. он обнаружил, что феномен гораздо более универсален и может быть обнаружен как среди руководителей среднего и низшего звена, так и среди общественно активных домохозяек. Б. Басс цитирует работу, выявившую черты трансформационного лидерства у заключенных, обслуживавших тюремную лавку! За последние два десятилетия данные исследований показали, что трансформационное лидерство имеет место в малых группах, в руководстве крупных организаций, среди руководителей движений и обществ.

Хотя признаки трансформационного лидерства обнаруживаются на всех уровнях, *они должны сначала проявиться на самом верху*, чтобы организация могла двинуться в нужном направлении. Чтобы организация в целом обрела трансформационный характер, начать перемены должно высшее руководство. Рольевые модели возникают наверху и развиваются на каждом нижележащем уровне.

Трансформационное лидерство как результат унаследованных тенденций

Одним из главных вопросов, задаваемых в отношении лидерства, и в особенности трансформационного лидерства: лидерами рождаются или становятся? Это еще одна вариация вопроса о преобладании врожденных или полученных вследствие воспитания свойств. Как ни удивительно, имеются данные о том, что некоторые люди от рождения обладают более трансформационным стилем лидерства, чем другие. В 1995 г. Роуз провел обследование 100 пар монозиготных и дизиготных близнецов. По данным заполненных ими опросников, монозиготные близнецы проявляли больше сходства в склонности к трансформационному стилю руководства, чем дизиготные. Это наводит на мысль о том, что некоторые аспекты поведения лидеров носят генетический характер. Наследственность ответственна за 40 % различий. Склонность к активному или пассивному управлению методом исключения, а также лидерству-невмешательству передается по наследству. Лишь применительно к пропорциональному поощрению не было выявлено статистически значимой наследуемости (Bass, 1997).

Несколько исследований, проведенных в 1990-х годах, показывают, что трансформационные лидеры обнаруживают специфические личностные характеристики. С. Росс и Л. Офферман (Ross, Offerman, 1997) показали, что высокий уровень трансформационного лидерства ассоциируется с такими личностными чертами, как прагматизм, воспитанность, уверенность в себе, низкий уровень критичности и агрессии (Vanderberghe, 1999). Дж. Хоуэлл и Б. Аволио (Howell, Avolio, 1993) сообщают о связи между восприятием лидерства и руководящего поведения и личностными свойствами, включая внутренний локус контроля, целеустремленность, внутреннюю убежденность. Если наблюдение о том, что некоторые личностные качества ассоциируются с определенным стилем лидерства, соответствует действительности, главной проблемой последующих исследований должен стать вопрос о том, наследуются эти личностные особенности или являются следствием воспитания. Если когда-нибудь на этот

вопрос будет дан исчерпывающий ответ, можно будет судить о том, является ли лидерство наследуемой или приобретаемой чертой.

Трансформационному лидерству можно научиться

Хотя некоторые исследования говорят о том, что трансформационными лидерами рождаются, Б. Басс твердо отстаивает мнение о том, что трансформационное лидерство можно воспитать. «Трансформационному лидерству можно научиться, и соответствующие разделы должны войти в курс подготовки и усовершенствования управленческих кадров. Результаты исследований говорят о том, что руководителей любого уровня можно научить харизматичности» (Bass, 1990, p. 27). По-видимому, характеристики трансформационного лидера *рано формируются* и закрепляются. *Первый руководитель подготовки будущего менеджера может сыграть огромную роль в его или ее будущей карьере.* То, чему человек научится в плане лидерства на этом этапе, имеет решающее значение. Многие руководители, высоко оцененные своими подчиненными, сообщали, что их первыми начальниками были люди с хорошей репутацией, *стиль которых они могли копировать.* К ним применялся индивидуальный подход, и они получали задания, требовавшие от них приложения всех сил.

От трансформационного лидера, согласно данным Канерта и П. Льюиса (1987), требуется моральная зрелость. Моральные стандарты родителей и опыт лидерства ребенка в школе и во внеучебное время служат предикторами того, насколько трансформационным окажется его будущий стиль лидерства (Bass, 1999b). Б. Аволио и Гиббонс провели интервьюирование руководителей, которых высоко оценивали их подчиненные. Эти руководители сообщили, что родители ставили перед ними «трудные задачи, но также оказывали поддержку усилиям будущих лидеров вне зависимости от того, добивались те успеха или нет» (Bass, 1999b, p. 14–15). Другие руководители описывали своих родителей как любящих, но требовательных и обладавших высокими стандартами. Несомненно, в таких условиях дети учились трансформационному стилю у своих родителей.

Будучи твердо уверенным в том, что свойствам трансформационного лидера можно научить и развить их, Б. Басс разработал учебную программу подготовки и консультирования «Всеохватывающее лидерство». Обследование участников, прошедших данный курс, осуществленное через два года после его окончания, показало некоторое улучшение качества их руководства, особенно в тех областях, которые представлялись им наиболее важными. *Однако Б. Басс признает, что обучение не может превратить полностью транзакционного лидера в трансформационного.*

Зависимость трансформационного лидерства от контекста

Трансформационное лидерство не является панацеей. Не во всех ситуациях оно проявляет себя лучше, чем в других. Оно малоэффективно в бюрократических учреждениях, не имеющих возможности расширения. Лидер может проявить трансформационные качества, только если его работа позволяет ему исследовать, ставить диагноз, творить. Если работа заставляет такого руководителя сосредоточиться на мелких повседневных проблемах, он будет вынужден прибегнуть к управлению методом исключения. У него не окажется времени и сил на то, чтобы обдумывать перспективы и предвидеть будущее, и уж тем более передавать свои идеи подчиненным.

Когда фирме предстоят изменения, рост и модернизация, только трансформационное лидерство может привести к успеху. Однако если фирма пребывает в стабильном состоянии, управление методом исключения будет вполне успешным и может даже оказаться предпочтительным. Если правила вполне точны и определены, *иногда вовсе нет потребности в лидере.*

Б. Павар и К. Истман (Pawar, Eastman, 1997) обнаружили, что организации сильно отличаются друг от друга в том, как они воспринимают трансформационное лидерство. Наиболее благоприятное отношение оно встречает в организациях, претерпевающих изменения, руководимых оценивающими свои возможности группами, имеющими простую структуру или управление кланового типа, которое уравнивает собственные интересы членов с целью организации в целом. Наиболее отрицательное отношение трансформационное лидерство встречает в организациях, действующих эффективно, находящихся в стабильном и предсказуемом положении, или в бюрократизированных, высокопрофессиональных, разделенных на отделения организациях. Как предположил К. Вандерберг, представители таких областей, как медицина и юриспруденция, могут быть в наименьшей мере восприимчивы к трансформационному лидерству. Проведенное в нескольких госпиталях исследование показало, что представители медицинского персонала отличаются индивидуализмом и не склонны проявлять преданность своему коллективу. В особенности неблагоприятно реагировали на лидеров, проявляющих индивидуальный подход, медицинские сестры, обвиняя тех в фаворитизме и поощрении неравенства (Vanderbergh, 1999). Б. Басс признает, что трансформационные лидеры могут даже быть обвинены в нарушении этики, например, за использование эмоциональных обращений.

Соединение трансформационного лидерства с транзакционным

Лучшие лидеры сочетают в себе качества трансформационного и транзакционного типов. Трансформационное лидерство добавляет эффективности транзакционному, однако не заменяет его. Лучшим сочетанием можно считать *трансформационное лидерство, дополняемое пропорциональным вознаграждением*. Сочетания с другими типами транзакционного руководства менее эффективны. Концепции вдохновения и вознаграждения наиболее выражены во всех культурах. Б. Басс отмечал в нескольких работах, что мера трансформационного лидерства увеличивает меру транзакционного, но не наоборот. Такой односторонний прирост наблюдается во многих культурах.

Трансформационное лидерство универсально. Оно не имеет культурных или половых ограничений, охватывает различные типы и уровни организаций. Трансформационные лидеры вдохновляют своих последователей на выход за пределы собственных интересов, усиливают осознание ими того, что важно, и помогают им достичь более высоких уровней по иерархии Маслоу (Bass, 1999a). Трансформационные лидеры обнаруживают харизму, вдохновляют, обеспечивают интеллектуальную стимуляцию, проявляют индивидуальный подход. Трансформационное лидерство в корне отлично от транзакционного тем, что идет дальше транзакций или контрактов. В некоторых ситуациях трансформационное лидерство может приносить ограниченную пользу, особенно в случаях высокопрофессиональных или очень стабильных организаций. Тем не менее, для большинства организаций оно представляет собой лучший из возможных выборов и может в некоторых аспектах сочетаться с транзакционным лидерством. Трансформационное лидерство может быть точно измерено с помощью разработанных инструментов, поэтому допускает успешное обучение и развитие. Для того, чтобы ответить на вопрос, почему некоторые лидеры проявляют более выраженные трансформационные качества, чем другие, требуются новые исследования. Что именно обуславливает формирование трансформационного стиля лидерства? Существуют свидетельства того, что опыт, приобретенный в раннем детстве и в начале карьеры, способствует обретению умений трансформационного лидера. Ответ на вопрос: «Рождаются ли лидерами или этому можно научиться?» будет определять степень того, насколько следует придавать значение тренировке качеств трансформационного лидера.

Заключение

Трансформационное лидерство универсально. Оно свойственно различным культурам и не делает различий по полу руководителя, типу организации, организационным уровням. Трансформационные лидеры воодушевляют своих последователей, побуждая их выходить за рамки собственных интересов, помогают им осознать важность поставленных целей и достичь более высоких уровней по иерархии Маслоу (Bass, 1999a). Трансформационные лидеры демонстрируют харизму, воодушевляют, обеспечивают интеллектуальную стимуляцию, им свойственен личностный подход. Трансформационное лидерство фундаментально отличается от транзакционного тем, что идет дальше транзакций или заключения контрактов. В некоторых обстоятельствах, однако, польза от трансформационного лидерства может оказаться ограниченной; особенно это касается определенных профессий и организаций, занимающих вполне стабильное положение.

Однако для большинства организаций трансформационное лидерство представляет собой наилучший выбор из всех возможных стилей руководства и часто может включать некоторые аспекты транзакционного лидерства. Трансформационное лидерство может быть точно измерено с помощью разнообразных инструментов, что способствует его эффективной подготовке и развитию. Вопрос о том, почему одни лидеры обнаруживают больше качеств трансформационных лидеров; чем другие, требует дополнительных исследований. Имеются свидетельства того, что умения трансформационного лидерства закладываются в раннем детстве и в начале профессиональной карьеры.

Литература

- Avolio B. J., Bass B. M., Jung D. I.* (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire // *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 72. P. 441–462.
- Bass B. M.* (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision // *Organizational Dynamics*. 3. P. 19–31.
- Bass B. M.* (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass B. M.* (1997). Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Bass B. M.* (1999a). Current developments in transformational leadership: Research and application. *The Psychologist-Manager Journal*. 3.1. P. 5–21.
- Bass B. M.* (1999b). Two decades of research and development in transformational leadership// *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 8. 1. P. 9–26.
- Bycio P., Allen J. S., Hackett R. D.* (1995). Further assessments of Bass' (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*. 80. 4. P. 468–478.
- Carless SA.* (1998). Gender differences in transformational leadership: An examination of superior, leader, and subordinate perspectives. *Sex Roles // A Journal of Research*. 39. P. 887–899.
- Cangemi J., Kowalski C, Khan H.* (1998). Leadership behavior. Lanham, MD: University Press of America.
- Covey S. R.* (1992). Principle-centered leadership. New York: Simon & Shuster.
- Denton R. E., Jr.* (1996) Leadership: A communication perspective, 2nd ed. Prospect Heights, Illinois: Waveland press.

Howell J. M., Avolio B. J. (1993). Transformational leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated business-unit performance // *Journal of Applied Psychology*. 8. 78. 6. P. 891–901.

Kirby P.C., Paradise L. V., King M. J. (1992) Extraordinary leaders in education: Understanding transformational leadership // *Journal of Educational Research*. 85. 5. P. 303–310.

Kirkpatrick S. A., Locke E. A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes // *Journal of Applied Psychology*. 18. 1. P. 36–51.

Lewis P. V. (1996). Transformational leadership: A new model for total church involvement. Nashville: Broadman & Holman.

Maslow A. (1970). Motivation and personality. New York: McGraw Hill.

Pawar B. S., Eastman K. K. (1997). The nature and implications of contextual influences on transformational leadership. A conceptual examination // *Academy of Management Review*. 22. 1. P. 80–110.

Ross S. M., Offermann L. R. (1997). Transformational leaders: Measurement of personality attributes and work group performance // *Personality and Social Psychology Bulletin*. 23.10. P. 1078–1085.

Tracey J. B., Hinkin T. R. (1998). Transformational leadership or effective managerial practices? // *Group and Organizational Management*. 23. 3. P. 220–237.

Vandenberghe C. (1999). Transactional vs. transformational leadership: Suggestions for future research // *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 8. 1. P. 26–32.

Yammarino F. J., Dubinsky A. J. (1995). Transformational leadership theory: Using levels of analysis to determine boundary conditions // *Personnel Psychology*. 47. P. 787–811.

Zorn T.E., Violanti M. T. (1993). Measuring leadership style: A review of leadership style instruments for classroom use // *Communications Education*. 42. P. 70–77.

Готовность к риску в рыночной экономике

Ч. Аделл

What is leadership? Risk taking in a market economy

C. Udell

Реализация существующей возможности часто сопряжена с риском. Мне представляется, что этот тезис тесно связан с понятием «лидерство» и составляет основу успеха в бизнесе. Действительно, чтобы добиться успеха, руководители предприятий должны обладать способностью использовать возникающие возможности. Обычно в тот момент, когда решение должно быть принято, не все основания для его принятия уже известны. Это значит, что руководитель предприятия должен пойти на риск: ведь решение нужно принимать в условиях неполноты информации. Риск в том и состоит, что решение может быть как удачным, так и неблагоприятным для фирмы.

Что же в условиях рыночной экономики может сделать руководитель, чтобы риск был оправдан и шанс на удачное решение был больше, чем шанс на проигрыш? Мне кажется, что ему нужно сконцентрировать внимание на следующих сторонах дела:

- образованию и подготовке как себя самого, так и персонала;
- своей способности понимать других людей и умения сотрудничать с ними;
- понимании целей предприятия и методах их достижения;
- способности приспосабливаться к переменам, принимать непопулярные решения;
- установлении оценочных критериев, которые давали бы возможность извлекать уроки из имеющегося опыта.

Необходимость в образовании

Профессиональная подготовка – одно из важнейших условий принятия правильного решения. Руководитель должен знать, когда риск оправдан, когда – нет, и какова степень риска: «Нужно знать, когда играть, а когда – пасовать». Лидер должен не только сам расти профессионально, но и способствовать росту своих сотрудников.

Можно привести много примеров уважаемых лидеров, никогда не прекращавших ни собственное образование, ни образование подчиненных. К ним относится, например, президент обслуживающего центральных и восточные районы США Центра по продаже автомобильных запчастей. Его бизнес процветает, но он никогда не упускает случая принять участие в семинаре, где он или его сотрудники могут почерпнуть новую идею или узнать о новшестве. Он и его персонал используют полученную информацию для создания новых возможностей для маркетинга. Ведь руководителю так легко сказать: «У меня нет времени учиться. Образование – это роскошь. Мы слишком заняты обслуживанием клиентов, оплатой заказов, производством продукции». Однако это близорукий взгляд на вещи. Настоящее лидерство предполагает учет долговременной перспективы, а значит, и повышение как собственной квалификации, так и квалификации подчиненных. Если руководитель или его служащие не знают, каковы движущие силы рыночной экономики, как определить запросы потребителя и как их удовлетворить, то сможет ли такой руководитель проанализировать ситуацию и решить, стоит ли идти на риск? Образование – тот краеугольный камень, на котором строится компетентность руководителя, оно поможет ему определить, чего стоит предложенная ему новая идея.

Понимание других людей и сотрудничество с ними

Другим важным элементом обоснованного принятия рискованных решений является понимание других людей и умение достичь с ними сотрудничества – особенно с теми, с кем приходится работать. Одним из неперенных качеств лидера должна быть честность и умение создать атмосферу доверия. Руководитель должен всегда говорить правду, даже когда это неприятно ему или окружающим. Для достижения сотрудничества это настолько важно, что без честности все остальное теряет смысл. Кроме того, руководитель должен действовать последовательно и предсказуемо. Казалось бы, какое отношение все это имеет к готовности рисковать? На самом деле одно с другим тесно связано: образование дает руководителю основу для принятия решений, а если он может положиться на информацию, полученную от подчиненных, его решение будет более обоснованным. Лидер не нуждается в сотрудниках, способных говорить ему только «да»: возражения служат стимулом к размышлениям. Подчиненные не должны бояться говорить своему начальнику неприятную правду.

Например, в качестве президента отделения профессиональной подготовки в университете Ассоциации снабжения автомобильными деталями (АСАД) я очень завишу от мнения членов Ассоциации о качестве подготовки менеджеров. Многие члены ассоциации – владельцы магазинов запасных частей. Они часто говорят мне, что нуждаются в семинарах по управлению такими магазинами. На одном из последних заседаний комитета Ассоциации я предложил несколько идей, касающихся подготовки менеджеров. Некоторые из них были приняты положительно, другие – нет. Присутствующие прямо говорили мне, почему та или иная идея не сработает, и обсуждали те, которые считали удачными. После заседания я чувствовал глубокое удовлетворение: мы добились сотрудничества, и мои оппоненты чувствовали себя вполне свободно. Результатом оказались изменения в подготовке управляющих магазинами. Установление доброжелательной атмосферы, когда люди не боялись откровенно высказываться, в значительной мере уменьшило риск того, что будет принято неправильное решение. Создание и поддержание руководителем таких традиций – залог того, что сотрудники будут вносить полезный вклад: не только согласие, но и конструктивные возражения. Без достижения сотрудничества такое невозможно.

Наряду с атмосферой, побуждающей подчиненных критически обсуждать дела и тем самым заставляя начальника искать новые пути, важно создать такую обстановку, в которой люди не боялись бы рисковать, даже проигрывать, учась на своих ошибках. Во многих компаниях в Соединенных Штатах и других странах с рыночной экономикой такого не наблюдается. Руководители таких фирм позволяют развиться атмосфере страха. Подчиненные не выдвигают новых идей, не идут на риск, потому что боятся быть уволенными в случае ошибки или проигрыша. Результатом этого оказывается стагнация, утрата лидирующих позиций и, в конечном счете, потеря прибылей.

На западе Соединенных Штатов есть сравнительно небольшая фармацевтическая компания, которая в 1980-е годы была одной из самых прибыльных в отрасли. В своей области эта фирма была лидером. Она приобрела у японской фармацевтической компании лицензию на производство лекарства, шанс которого на коммерческий успех был сомнителен. Четыре крупных фармацевтических фирмы отказались от него. Однако руководство этой компании было так уверено в себе, что пошло на риск. Результат – лидерство в своей области и рекордные доходы. Но в конце 1980-х годов руководство сменилось, а с ним изменилась и атмосфера. Сотрудники компании начали бояться: они видели, что те, кто шел на риск, были наказаны, если риск не оправдывался. Началось подсиживание. Теперь мало кто хочет работать в этой компании. Сотрудники больше не выдвигают идей. Они говорят «да» в ответ на любые предложения начальства – независимо от того, насколько те удачны. Люди боятся лишиться работы,

а доходы компании падают. Руководитель должен сделать так, чтобы в случае ошибки человек мог сделать из нее выводы, не опасаясь наказания. Это поощрит его коллег идти на оправданный риск и искать благоприятные возможности.

Определение целей и методов их достижения

Чтобы читатель не подумал, что успешный руководитель компании в условиях рыночной экономики пойдет на любой риск, я должен подчеркнуть, что это вовсе не так. Готовность идти на риск хотя и должна поощряться, не может выходить за определенные рамки. Что же это за рамки? Это цель и ответственность. На эту тему проведено множество семинаров, написано множество книг. Это именно та сфера, где образование необходимо. Оно определяет цель, которую компания ставит перед собой. Чувство ответственности определяет, как эта цель будет достигаться. Руководитель должен поощрять – требовать, если необходимо, – участие ведущих сотрудников компании в определении обеих этих составляющих. Это даст руководителю и его команде четко очерченные границы, внутри которых возможно принятие рискованных решений.

Целью университета АСАД является управленческое образование для ее членов. Чувство ответственности диктует, что такое образование предполагает семинарские занятия и программы самообразования, разработанные для членов АСАД. Поэтому когда год назад руководство университета предложило включить в программу курс технической подготовки для механиков гаражей, предложение было отвергнуто. Техническая подготовка не является целью управленческого образования. Вместе с тем предложение расширить курс подготовки в области высших уровней управления было принято. Это – новая область и новый рынок. Таким образом, это совпадает с нашей целью и средствами ее достижения, и мы считаем, что шанс на успех в этой области достаточно велик именно потому, что она им соответствует.

Способность приспосабливаться к переменам и принимать непопулярные решения

Еще одно необходимое качество лидера – способность адаптироваться к переменам и принимать непопулярные решения. Иногда такие решения бывают очень рискованными, но часто от них зависит успех предприятия. Обладание качествами, которые мы обсуждали выше, помогает руководителю уменьшить риск. Мне известен случай, когда президент компании по снабжению запасными частями столкнулся с необходимостью принять именно такое решение. Он только что занял свою должность. Его предшественник был уволен. Ознакомившись с документацией, новый руководитель счел, что цены на товары, поставляемые компанией, должны быть повышены. Однако поставка запасных частей – такая сфера бытового обслуживания населения, где цены очень важны. Если потребитель недоволен ценой, он легко может найти другую фирму, цены в которой ниже. Таким образом, решение, принятое новым президентом, было достаточно рискованным. Оно не нравилось не только покупателям, но и персоналу фирмы: увеличение цен делало более трудным обеспечение оборота. Но президент на основании своего образования и опыта знал основополагающую концепцию любого бизнеса: «Единственное основание для продажи – извлечение прибыли». Не приносящие дохода покупатели хуже, чем отсутствие покупателей. Решение было принято. Персоналу пришлось приспособиться к изменившейся ситуации. Решение было принято два года назад. Оно оказалось правильным и помогло восстановить доходность фирмы.

Установление оценочных критериев

Еще одной проблемой, касающейся лидерства и готовности рисковать, является установление критериев оценки. Если руководитель добился сотрудничества со своей командой и поощряет готовность подчиненных брать риск на себя, он должен сознавать, что ошибки неизбежны. И хотя такой лидер не станет наказывать подчиненных за неудачи в случае оправданного риска или ошибки, ему необходимо знать, что не сработало и почему ошибка была допущена. Как уже говорилось выше, образование является важнейшим фактором как для самого руководителя, так и для персонала – повышение компетентности дает возможность понять, что же было сделано неправильно. Другой путь – это установление оценочных критериев, поскольку без них руководитель не имеет отправной точки.

Например, если менеджер принимает решение об освоении нового рынка, он учитывает число потенциальных потребителей, уровень продаж, доходность, а также затраты на продвижение нового товара к потребителю и его рекламу. Впоследствии реальные значения этих показателей можно сравнить с расчетными. Это даст руководителю возможность увидеть, что было сделано правильно, а что – нет. Имея эту информацию, можно свести к минимуму риск при принятии следующего решения об освоении нового рынка. Другой пример применения оценочных критериев – сравнение себестоимости продукции и производительности фабрики до и после модернизации производства.

Заключение

В рыночной экономике одним из показателей успешности деятельности руководителя является то, уверенно ли он себя чувствует и охотно ли принимает рискованные и непопулярные решения. Если такие решения не принимаются, есть опасность упустить благоприятную возможность. Как можно уменьшить степень риска, не упуская благоприятной возможности? Лидер должен организовать непрерывное образование для себя и своего персонала; добиться сотрудничества с подчиненными, благодаря которому он сможет получать всестороннюю информацию о деле; установить цель деятельности предприятия и определить средства ее достижения; быть гибким в случае изменения ситуации и готовым принимать непопулярные решения; уметь оценивать результат своей деятельности. Благодаря снижению уровня риска улучшаются результаты принятых решений: открываются более широкие возможности и достигается большая прибыльность.

Раздел 2. Доверие в организации

Создание и поддержание доверия в организации

Дж. Мэтисон

Creating and maintaining trust in an organization

G. Mathison

Думая о доверии, мы вспоминаем расхожие выражения: «Уж можешь мне поверить» или «Ты бы ему доверился?» Сам по себе термин «доверие» вызывает представление об атмосфере или обстоятельствах, которые, по нашему мнению, должны иметь место для возникновения желательной ситуации. Иными словами, доверие чаще всего подразумевает профессионализм и честность, – те явления, которые должны присутствовать в нашем окружении, чтобы доверие могло возникнуть.

На то, чтобы создать доверие в организации, уходят годы, но достаточно нескольких секунд, чтобы его уничтожить. Доверие создается благодаря как отношению, так и действиям руководства. Аполитичная организация, которая использует неманипулятивные техники, создает условия для общения, практикует прямой подход к проблемам и последовательна в своих действиях в отношении сотрудников, окажется гораздо продуктивнее той, которая всеми этими качествами не обладает. Ниже рассматриваются все перечисленные выше компоненты.

Компоненты доверия

Организации, в которых не одобряются интриги или недоброжелательные отношения, способствуют возникновению для своих служащих условий, в которых внимание сосредоточивается на продуктивности и выполнении работы наиболее эффективным способом, и работники могут не опасаться неодобрения или политиканства. Аполитичное окружение также обеспечивает руководителям возможность говорить и действовать независимо, однако в рамках общих корпоративных установлений, касающихся выполнения ими их обязанностей. Осуществлять такую концепцию в организации трудно, но возможно благодаря развитию доверия между руководством и персоналом.

Неманипулятивный стиль управления также создает атмосферу в которой сотрудники чувствуют возможность действовать независимо. Они хорошо знают свое дело и не сталкиваются с трудностями при выполнении своих обязанностей. Используя неманипулятивный стиль руководитель создает отношения, пронизывающие весь коллектив. Деятельность сотрудников оценивается относительно целей организации, поэтому служащие и руководители знают, чего от них ожидают и чего следует ожидать им. Их сотрудничество напоминает действие ножиц: лезвия скреплены в середине осью (целями и задачами организации), но могут двигаться независимо.

Коммуникация – другой ключевой ингредиент поддержания доверия. Те организации или учреждения, которые постоянно держат персонал «в потемках» и предоставляют информацию только тогда, когда это становится абсолютно необходимо, теряют синергичность, которая может быть достигнута благодаря открытой и позитивной коммуникации. Коммуникация – это улица с двусторонним движением. Сотрудники и руководство в равной мере разделяют ответственность за распространение информации вверх, вниз и по горизонтали – на все уровни.

Задачей является создание наиболее эффективной организации для достижения корпоративных целей. Коммуникация должна включать и «хорошее», и «плохое»: опыт показывает, что, узнавая и о том, и о другом, люди могут понять поставленную цель и отнестись к ней с уважением, даже если им не нравится то, что они слышат. Такой тип диалога продолжает усиливать фактор доверия в компании. Организации сталкиваются с проблемами, когда им не удается обеспечить эффективную коммуникацию или они пытаются разрешать проблемы в вакууме. Не информируя сотрудников о важных текущих делах, руководство порождает новые проблемы. Часто имеет место недооценка персонала, а практика сокрытия информации и отказа от прямого разрешения проблем не позволяет сотрудникам проявить свои возможности. Распространенной ошибкой является представление о том, что легче не замечать или избегать трудностей, чем признать их существование и напрямую начать преодолевать. Правильна поговорка: «Проблемы, на которые не обращают внимания, приумножаются». К тому времени, когда проблема выходит на передний план, она могла бы быть уже разрешена или сведена к минимуму.

Такую стратегию разрешения проблем можно назвать «избеганием решения». Руководителям и рядовым сотрудникам следует принимать вызов, тем самым усовершенствуя свои креативные навыки. Результаты, которые кажутся недостижимыми, во многих случаях оказываются вполне доступными.

Наконец, руководители должны быть последовательны в методах управления своей организацией. Такая последовательность как в политике администрирования, так и в личных контактах должна быть доведена до сведения сотрудников. Многие высшие должностные лица не осознают сложности и важности этого.

Доверие и делегирование функций

Существует также прямая зависимость между доверием и делегированием функций. Некоторые руководители испытывают трудности при передаче части функций подчиненным, поскольку не доверяют их способностям. Следует учитывать, что хотя властные полномочия для выполнения определенного задания передаются исполнителю, окончательную ответственность несет тот, кто дал поручение.

Другим элементом доверия при делегировании функций является готовность доверять ради того, чтобы заслужить доверие. Другими словами, чтобы пользоваться доверием, нужно быть готовым его оказывать. Многие руководители находят это затруднительным, поскольку их традиционно обучают «не раскрывать карты» до тех пор, пока этого не сделают другие. Если обратиться к примеру из юриспруденции, презумпция невиновности гласит, что человек считается невиновным до тех пор, пока не доказано обратное. Если воспользоваться тем же принципом, то можно сказать, что следует доверять всем, пока не доказано, что такое отношение неверно или неблагоразумно. Доверие является «вкладом» в людей, и этот вклад продолжает расти и приносить дивиденды (распространяющееся доверие) до тех пор, пока кто-то при каких-то обстоятельствах не использует его во зло, тем самым подорвав основы взаимоотношений. Доверие сходно со счетом в банке: его владелец делает изначальный вклад, который растет по мере того, как делаются взносы в доверительные отношения. Процесс заложения таких отношений и их поддержания идет на пользу как индивиду, так и организации в целом.

Конкуренция: внутренняя или внешняя?

Когда руководство организации последовательно в своих административных решениях, в том, как оно встречает трудности, в распространении информации, постановке целей и формировании отношений, доверие может найти стратегическое применение для создания динамичной команды, способной эффективно взаимодействовать с внешним миром. Концепция

доверия, рассматривавшаяся до сих пор, носила идеалистический характер, в «реальном мире» доверие – вещь очень хрупкая. Тем не менее доверие существует во многих организациях: между нанимателями и наемными работниками, между руководством и техническим персоналом. Если организация устраняет из своей внутренней политики интриги, объективно смотрит на цели руководства и сотрудников и провозглашает принцип внешней, но не внутренней конкуренции, тогда создается атмосфера, в которой развивается доверие.

Для слишком многих организаций верно утверждение: «Мы оказались лицом к лицу с врагом, и этот враг – мы сами». В малоэффективных системах часто разрастается внутренняя конкуренция, и это ослабляет организацию в целом. Гораздо легче бороться между собой и возводить внутренние барьеры, чем согласованно трудиться и создавать построенную на доверии систему, благодаря которой побеждается внутренняя конкуренция.

Когда внутри организации царит доверие, уверенность в себе и руководителей, и сотрудников растет, как растет их надежность и профессионализм, что положительно отражается на внешнем облике организации. Компания IBM рассматривается как профессиональная организация, отличающаяся последовательностью своих действий и надежностью. Иногда говорят, что она создала свою собственную культуру; другие, правда, видят в ней культ. Как бы то ни было, принадлежность к «культуре» IBM диктует манеру одеваться, вести себя, действовать в бизнесе. Требования к сотрудникам основываются на здравых принципах, включающих зафиксированные и последовательные административную политику, процедуры и правила отношений с людьми. Персонал IBM, так же как и руководство, постоянно проводит мониторинг среды внутри организации с целью поддержания условий, необходимых для успеха в рыночных отношениях и внешней конкуренции.

Свидетельства доверия

Мониторинг доверия может осуществляться с помощью критических обзоров действий, реакций и отношений руководства, а также управленческих процессов. Эффективность организации, с точки зрения сотрудников, основывается на последовательности действий руководства – не на том, что они слышат, а на том, что они видят: «Поступки говорят громче, чем слова». Следует прилагать осознанные усилия к тому, чтобы тесно увязывать письменные инструкции с повседневным выполнением руководителями их обязанностей.

Словарь Вебстера определяет доверие как «гарантированную уверенность в характере, способности, силе или правдивости кого-то или чего-то». Применительно к организации это определение можно проиллюстрировать так: сотрудники полагаются на руководителей в том, что те будут относиться к ним справедливо и, не оказывая предпочтений, ценить их достижения и т. д. Однако персонал несет аналогичную ответственность перед людьми, с которыми сотрудничает при выполнении своих функций. Если такие отношения существуют, доверие укрепляется, что ведет к эволюции динамичной организации.

Заключение

Перед руководителями организации стоят трудные задачи, на них также лежит большая ответственность. Если они недооценивают своих подчиненных и тот вклад, который те вносят в успех дела, это приводит к недостаточной оплате их труда и невозможности в полной мере проявить умения и таланты. Если же, напротив, руководство переоценивает способности, умения и производительность труда сотрудников, им, вероятно, будут платить слишком много. В какой-то момент оба эти сценария могут превратиться в серьезную проблему и для руководителя, и для подчиненного, и для организации в целом. Для сведения подобных ситуаций к

минимуму принципиально важно развитие доверия, поддержание самоуважения исполнителей и осознание ими своего вклада в успех организации.

Создание и поддержание доверия – трудная задача, решение которой требует времени и постоянного мониторинга. Впрочем, гораздо больше времени и усилий придется затратить, чтобы вернуть доверие. Для успешного ведения бизнеса полезно создание в организации атмосферы доверия и использование приносимых ею синергических преимуществ.

Эрозия доверия на рабочем месте

М. Лоринг

The erosion of trust in the workplace

M. T. Loring

Доверие – главная составляющая эффективной работы команды в организации. Успех или неудача отдельного работника зависят как от доверия между коллегами, так и от того доверия, которое к нему проявляют менеджеры, управляющие и высшие должностные лица. Создание и поддержание доверия на рабочем месте – основная задача руководящего персонала, а выявление препятствий его возникновению и причин эрозии – важнейшее умение, которое требуется от менеджера. Предлагаемый анализ посвящается аспектам развития доверия в организации.

Развитие доверия – существенная сторона психосоциального роста индивида в организации. Рассмотрение такого роста предполагает анализ процесса прохождения людьми разных стадий своей профессиональной карьеры. Для того чтобы успешно перейти на следующую ступень, требуется выполнить определенные задачи (Offer, Sabshin, 1984). Неудача в освоении свойственных определенной стадии заданий задерживает последующий рост.

Так взрослый, который в детстве не испытал надежной и постоянной привязанности к родителю, может испытывать страх перед тем, что любимый человек его бросит (Bowlby, 1973; 1979; 1988). Его поведенческие проявления, являющиеся следствием неудачи в освоении опыта привязанности на ранней стадии, включают такие характеристики, как ревность, собственнические устремления, требовательность, неодобрительное отношение к образовательным и профессиональным планам партнера, которые могут дать тому большую независимость. Доверие, как и привязанность, может быть описано как приобретенное умение, возникающее вследствие освоения задач более ранней стадии развития (Erikson, 1955; 1963).

В своей теории Фрейд описал различные стадии развития индивида от рождения до зрелости (Erikson, 1955). Он подчеркивал важность оральной фазы, когда младенец ждет удовлетворения своих потребностей от родителя. Если насыщение и удовлетворение отсутствуют, у младенца может развиться сердитый, «кусающий» тип отношения к миру. Впоследствии взрослый, переживший лишения на оральной стадии, может отличаться такими «кусающими» характеристиками, как сарказм и критичность.

Фрейд основное внимание уделял внутренним процессам, происходящим в каждом индивиде. Неудача в разрешении задач роста, стоящих перед каждым человеком, должна, по Фрейду, приводить к возникновению личностных характеристик, сохраняющихся на всю жизнь.

Впоследствии Эриксон расширил представления Фрейда о процессе развития, включив в рассмотрение десять социальных факторов, вторгающихся в жизнь растущего человека (Erikson, 1955; 1963). Помимо внутренних стадий развития стали изучаться также и отношения. Были подняты важные вопросы, касающиеся взаимодействия: как родители реагировали на первые попытки младенца получить пищу и внимание; какое влияние на развитие ребенка оказало поведение родителей? Эриксон подчеркивал важность взаимодействия ребенка с человеком, который о нем заботится, на стадии развития доверия/недоверия.

Новый теоретический подход

Ниже будет представлен новый теоретический подход. Предложенные Эриксоном восемь стадий расширены и распространены на такие организационные структуры, как рабочее место, корпорация в целом. Эти стадии рассмотрены с целью выявления потенциальных проблем развития и их решения для работников.

Такой анализ психосоциального и организационного развития предоставит менеджерам инструмент, с помощью которого они смогут понять поведение своих подчиненных и выбрать стратегию разрешения проблем. Развитие работника определяется не только его личностными особенностями, но и той организационной стадией, через которую он проходит, а также характеристиками рабочего места.

Восемь стадий развития по Эриксону

Базовое доверие в противовес базовому недоверию. Эриксон (Erikson, 1963) описал главные характеристики, присущие первой стадии жизни человека, когда у него формируется либо коренное доверие, либо коренное недоверие: 1) ребенок должен научиться доверять собственному поведению, направленному на поиск насыщения; 2) у него должна сформироваться уверенность в том, что заботящиеся взрослые предоставят ему пищу. Неудача в освоении этих задач развития на данной стадии приводит к неспособности чувствовать и внушать доверие на протяжении всей жизни.

Когда ребенок стремится к комфорту и любви, реакция семьи может быть дружеской, любовной и обеспечивающей насыщение. Однако что произойдет, если человек, обеспечивающий заботу, страдает депрессией или занят своими делами? Ребенок может счесть, что никакие усилия не обеспечат ему удовлетворение его основных потребностей в тепле и ласке. Отношение, которое в результате сформируется, будет характеризоваться уверенностью, что на окружающий мир нельзя полагаться в обеспечении необходимыми для жизни благами. Такое отношение влияет на структуру личности ребенка, а потом и взрослого, уверенного, что самые усердные старания не принесут успеха и его ждет разочарование. Более доверчивый и исполненный надежды ребенок, а затем и взрослый, наоборот, с большей вероятностью будет ожидать, что его усилия принесут успех.

Доверие в организации в противовес недоверию в организации. Данная стадия соответствует эриксоновской стадии коренного доверия против коренного недоверия. Очень важно, чтобы сотрудники организации: 1) чувствовали, что их усилия приносят успех и должным образом ценятся и 2) участвовали в оценке и разрешении проблем, возникающих на рабочем месте.

Характеристики этой стадии сходны с теми, которые перечисляет Эриксон: человек должен чувствовать себя уверенно и верить, что его усилия обеспечивают удовлетворение потребностей. Менеджерам и руководителям необходимо давать положительную оценку стараниям сотрудников организации и различным стилям выполнения ими задач.

Хотя конкретная задача требует соблюдения определенных условий, следует допускать и поощрять разные способы ее решения персоналом. Пример такого подхода руководства – поручение определенного задания отдельному работнику или команде с фиксацией только качества конечного продукта. При этом, хотя менеджер может предлагать какие-то процедуры, исполнители должны быть вольны находить собственные решения и осуществлять их с той степенью надзора, которую руководитель сочтет необходимой.

Когда подчиненный демонстрирует способность самостоятельно успешно выполнять задания, менеджер должен предоставить ему большую свободу при выполнении следующих

заданий, уменьшив количество указаний и контроль. Признание и высокая оценка руководством достижений работника весьма важны для роста его веры в себя и его доверия к способности организации удовлетворить его потребности. Признание может выражаться разными способами: в виде устной похвалы, рекомендательных писем, денежных премий.

Неудача руководства в удовлетворении основной потребности в доверии может привести к эрозии доверия в организации. Это проявляется в том, что сотрудники много времени тратят на жалобы друг другу или проявляют пассивную агрессивность, выражающуюся, например, в опоздании с выполнением проектов, проволочках в посещении собраний или явке на работу, прогулах.

В интервью автору одна из менеджеров описывала усилия, которые она предпринимает, чтобы поощрить своих подчиненных за высказывание новых идей, следование целям компании и общественную работу. Она неукоснительно высказывает одобрение устно, а также излагает его письменно. Такие письменные отзывы наряду с другими материалами оцениваются во время ежегодных аттестаций. Данная руководительница отмечала, что ее стиль поощрений иногда меняется, но подчеркивала необходимость отмечать успехи и способствовать проявлению индивидуального стиля.

С другой стороны, сотруднице, которая постоянно появлялась в мини-юбках, та же руководительница напомнила, что подобная манера одеваться не соответствует образу корпорации. Когда девушка стала возражать, руководительница ее внимательно выслушала и вслух повторила ее доводы, чтобы показать, что они поняты. После этого руководительница повторила пожелание одеваться в стиле, принятом в корпорации, одновременно отметив прошлые достижения сотрудницы и высказав надежду на ее будущие успехи. В результате девушка выполнила требование менеджера одеваться соответственно обстоятельствам.

В данном случае готовность поощрять индивидуальный стиль оказалась ограничена потребностями организации. Тем не менее, метод разрешения проблемы, использованный руководительницей, позволил сохранить доверительные отношения.

Этот метод отражал уважение к собственному стилю сотрудницы, внимательное отношение к ее потребностям, проявление твердости в отстаивании нужд организации, поощрение высказывания новых идей и выражение надежды на будущие успехи. Этот процесс включал следующие составляющие:

1. Сотруднице прямо, но в некритичной манере было высказано пожелание в отношении изменения ее поведения.
2. Менеджер объяснила причины такого пожелания.
3. Менеджер выслушала и откликнулась на доводы сотрудницы (активное выслушивание).
4. Сотруднице несколько раз было твердо, но не в угрожающей манере повторено, что правила нужно соблюдать.
5. Без всяких угроз менеджер довела до сведения сотрудницы, что от нее ожидается изменение поведения и что менеджер верит, что такое изменение произойдет.
6. Сотрудница была поощрена в высказывании собственных идей и следовании индивидуальному стилю.
7. Когда изменение произошло (девушка стала носить более длинные юбки), менеджер поблагодарила свою подчиненную за ее лояльность компании (направляющий процесс, благодаря которому создавался позитивный взгляд на инцидент).

Сотрудница впоследствии поблагодарила свою начальницу за ее подход к данной ситуации. Между менеджером и подчиненной существовало чувство доверия. В таких условиях обычно и ожидается, и достигается положительный исход. Между руководительницей и сотруд-

ницей уже существовало доверие, поскольку первая на ежегодной аттестации отмечала достижения последней. Такая надежная основа способствовала разрешению «одежного кризиса».

Более того, кризис продемонстрировал, что потребности индивида могут вступать в противоречие с ожиданиями организации. Атмосфера взаимного доверия играет главную роль в разрешении таких противостояний. Когда же в организации преобладает атмосфера недоверия, персонал сразу же подвергает сомнению мотивы начальства. В таких условиях решения и назначения часто воспринимаются с подозрением, и руководителям приписываются негативные намерения. Один из менеджеров описывал свою постоянную фрустрацию в связи с тем, что его распоряжения встречались подчиненными с большим недовольством. В результате значительная часть рабочего времени тратилась напрасно на обсуждения справедливости решений, фаворитизма и неравного распределения работы.

Подобное недовольство не порождается одним или двумя инцидентами – скорее наблюдается постоянный рост злокачественного недоверия, пока полноразмерный кризис не приведет к упадку морали, взрывам гнева и пассивно-агрессивному поведению (опозданиям на работу, низкой производительности труда, плохому командному взаимодействию, некоммуникабельности). Подобно ежегодным медицинским осмотрам, отслеживание уровня доверия в организации представляет собой важную управленческую стратегию.

Полезными бывают индивидуальные беседы с подчиненными, в ходе которых руководитель задает открытые вопросы (не «Довольны ли вы работой здесь?», а «Как, по вашему мнению, у вас здесь идут дела?»). Вопросы должны носить общий характер и допускать самые разные варианты откликов, а не подталкивать подчиненного к узкой категории ответов с использованием таких нагруженных значением слов, как «доволен», «хорошо», «весьма успешно» и т. д.

Откровенность и честность должны поощряться устными похвалами и конфиденциальностью. *Любая форма негативизма или наказаний со стороны руководства после подобных оценочных встреч с подчиненными положит конец процессу честного и открытого обмена мнениями.* Менеджерам полезно иметь доверенных лиц, с которыми они могли бы обсуждать свои чувства, вызванные подобной обратной связью.

Для того чтобы в организации существовало доверие, персонал должен ощущать, что имеют место справедливость и равенство. Более того, сотрудники нуждаются в том, чтобы знать: их усилия получают признание, поощрение и ответную лояльность со стороны организации. Например, сверхурочная работа должна оплачиваться; финансовое поощрение эффективно, но когда работа выполняется не ради заработка, для выражения одобрения и доверия эффективными методами являются письменная благодарность и отгулы. Гибкое рабочее расписание также служит методом поощрения сотрудников.

После того, как персонал пройдет эту стадию – доверие против недоверия – психосоциального развития, люди начнут последовательно и активно стремиться к достижению стоящих перед компанией целей. Если возникают проблемы, руководитель может усилить взаимное доверие, прибегнув к обратной связи для выяснения оценки подчиненными ситуации и получения предложений по ее разрешению. Это может происходить в форме групповой дискуссии или диалога между руководителем и подчиненным.

Когда один из сотрудников, по оценке менеджера, является источником неприятностей, а сам он постоянно ощущает себя в роли жертвы враждебных намерений окружающих, возникает специфическая проблема. Один или два сотрудника с параноидальными наклонностями или подозрительным характером могут разрушить целую организацию. Привлечение консультанта в области трудовых отношений может оказаться очень полезным для выявления разрушительного или провоцирующего эрозию доверия поведения. Возможным выходом также является установление жестких рамок для провоцирующего неприятности сотрудника. Если личностные проблемы индивида касаются не только доверия к собственной организации и

выходят за пределы соответствующей стадии психосоциального развития, то возможно направление этого сотрудника на консультацию к специалисту. Менеджер может также получить совет юриста своей организации по поводу направления подчиненного на программу помощи наемным работникам.

Доверие – краеугольный камень острого кризиса в современном обществе. В корпорациях, агентствах, офисах и других центрах бизнеса прорастают семена насилия и недовольства, разочарования и отчаяния. Сотрудники, менеджеры и руководители многих компаний, для которых их лояльность значила так много, уже не смотрят с уверенностью в будущем на перспективу выхода на пенсию. Телефонные звонки по горячей линии очень часто касаются связанных с работой гнева и депрессии. Некоторые из звонящих, недавно потерявшие работу, обсуждают возможность насилия со своей стороны, в том числе желание застрелить руководителя, которого они считают виновником своего увольнения. Другие жалуются на фрустрацию и ощущение бессмысленности бизнеса, в мире которого так часты сокращения производства. Даже когда увольнение сотрудника является экономической необходимостью, могут быть найдены более щадящие способы сделать это, например, предложение профконсультации ради получения другой работы. *Забота о доверии является решающим фактором предупреждения эрозии доверия в организации.*

Автономия в противовес стеснительности и сомнениям. Эриксон описывает эту стадию как этап, на котором ребенок учится контролировать функции тела. Помогают ли взрослые ребенку обрести автономию и самому решать, где и когда пользоваться своими новыми умениями, или стыдят его за то, что он медленно переходит от подгузников к горшку? Если родители оказываются неловкими, то это может привести к развитию упрямства и заторможенности, фрустрации при попытках овладеть новым навыком: когда потерпеть, а когда дать себе волю. Согласно Эриксону, установка, сформировавшаяся на этой стадии, представляет собой базис позднейшего личностного развития и контактов с окружающими.

Если приучение к необходимым навыкам происходило постепенно и доброжелательно, ребенок обретает уверенность в собственной способности учиться и принимать автономные, независимые решения относительно поведенческого выбора. С другой стороны, когда родители проявляют критичность, ожидают слишком больших ранних результатов или высмеивают и ругают ребенка, у него возникает стыд, связанный с неспособностью себя контролировать.

Неумение взрослого сотрудничать с другими может начаться с фрустрации на этой стадии.

Применительно к организации психосоциальные аспекты этой стадии выражаются в важности для сотрудника иметь определенную степень автономии в своей работе. Хотя существуют правила, основанные на потребностях организации, а также требования проекта или задания, необходимо предусмотреть пространство, в котором работник мог бы применить свой индивидуальный стиль, и дать ему возможность участвовать в принятии решений.

Подкрепление играет ведущую роль в обеспечении автономии и создании мотивации индивида или команды. Менеджер одной городской компании описывал автору настоящей статьи разнообразие используемых им поощрений: премии за своевременное и качественное выполнение проектов; ежегодное повышение зарплаты на определенный процент при высоком качестве работы; гибкое рабочее расписание для продуктивных сотрудников; отгулы за сверхурочную работу; призы (отпуск или подарки) за успешное завершение проекта; звание «работник месяца» с размещением фотографии там, где часто бывают клиенты; сертификаты за высокую производительность труда; для команды – отгулы, премии, дополнительные отпуска, подарки по завершении проекта, освещение в средствах массовой информации наград за качественную работу, должностной рост. Этот же менеджер упоминал письменные одобрения и проведение конференций, на которых высказывалась похвала в адрес заслуживающих этого работников.

Критика может быть полезна, если она высказывается спокойно, по ходу дела, а не в скандальном или агрессивном стиле, который может вызвать чувства стыда и депрессии. Руководитель большой корпорации объяснял автору, что важной частью его обязанностей является выражение одобрения за улучшение работы. Другими словами, он обсуждал с сотрудниками необходимость поведенческих изменений, объяснял причину этого и выражал уверенность в том, что они захотят и смогут произвести необходимые перемены. Заметив признаки желательных сдвигов, он поощрял сотрудника, похвалив его. Если изменений не происходило, руководитель напоминал работнику об их необходимости. Как показывает опыт данного руководителя, желательные изменения обычно охотно совершались, за исключением немногочисленных случаев, когда у сотрудника обнаруживались личностные проблемы (например, упрямство или неприятие контроля), неспособность переделать себя (например, не опаздывать) или отсутствие мотивации к переменам.

Данный руководитель направлял сотрудников с проблемами подобного рода в отдел помощи персоналу, имевшийся в корпорации.

Отказ воспользоваться таким направлением отмечался в деле данного сотрудника. Кроме того, руководитель рекомендовал подчиненным, умение распределять время и другие навыки которых требовали усовершенствования, участвовать в образовательных программах в местном университете. По его инициативе компания оплачивала расходы на такое образование. Когда домашние неприятности (насилие в семье, отсутствие присмотра за детьми, депрессия) провоцировали такие нарушения дисциплины сотрудником, как опоздания или ранний уход с работы, руководитель интересовался причинами и оказывал помощь, привлекая для этого и других сотрудников.

Инициатива в противовес чувству вины. Эриксон описывает эту стадию как открывающую дорогу к обучению. Ребенок проявляет личную инициативу и исследует новые способы овладения окружающей средой. Ребенок может попытаться сунуть палец в розетку, и функция родителя – уберечь его от неприятностей, однако имеется большая разница между упреками за исследовательское поведение и объяснением в не критичной манере опасностей, связанных с электричеством.

В организации роль руководства сходна с действиями тренеров или детективов. Они в какой-то мере осуществляют те же функции, что и тренеры спортивных команд, охотящиеся за талантами, – ищут людей, которые хорошо выполняли бы работу. Если же подчиненный не справляется, руководитель превращается в детектива, выясняя, какие факторы нуждаются в коррекции.

Задача руководства – побудить подчиненных брать на себя инициативу в пределах структуры организации и в соответствии с ее целями. Резкая критика без предоставления возможностей улучшить работу непродуктивна, поскольку вызывает чувство вины и недовольства среди тех, кто в дальней перспективе мог бы много сделать для достижения целей компании. Руководителям следовало бы скорее поощрять сотрудников и привлекать их к выработке долгосрочных целей организации. Это – прекрасный метод обеспечения приверженности и лояльности работников этим целям.

Руководители агентства по социальным услугам описывали автору свои усилия по вовлечению сотрудников в долгосрочное планирование. Среди персонала это вызвало воодушевление и ощущение сопричастности. Впоследствии работники испытывали «чувство хозяина» и гордость. Процесс постановки цели был организован и проходил под руководством специалиста, заключившего с агентством договор, который организовал обсуждение как среди всего персонала, так и в отдельных подразделениях.

Обвинениям не место в эффективно работающих организациях. «Было бы лучше сделать это вот так, потому что...» – такой подход очень отличается от обвинений сотрудников или навешивания ярлыков (дурак, лентяй, недотепа, неумеха). Однако менеджерам, кото-

рые сами испытывают фрустрацию, давление, усталость, придерживаться его иногда оказывается нелегко. Когда руководитель тщательно следит за своими высказываниями, изменения в поведении подчиненных начинают отражать необвиняющий стиль исправления недостатков. Правда, когда менеджер ощущает давление и испытывает усталость, начать такой процесс бывает трудно. В таком случае требуется усиление поддержки, начиная с низа служебной лестницы. Как сказал автору один из менеджеров: «Менеджеры тоже люди. Для них важно получать такое же одобрение, пользоваться такой же автономией и доверием, иметь те же возможности проявлять инициативу, которые благотворно отражаются на их подчиненных».

Методы достижения этой цели могут различаться. Одна руководительница так описывала автору свой опыт подобного предложения высокопоставленному служащему: она сказала ему, что производительность труда увеличится, если менеджеры получают возможность проявлять больше инициативы, выдвигать идеи и руководить командами. Начальник решил испробовать такой подход, он оказался удачным и использовался в долгосрочной перспективе.

Рост таких характеристик, как доверие, автономия и инициатива отражается на производительности труда и других связанных с ней факторах. Напротив, те сотрудники, которым приходится преодолевать недоверие, стыд, сомнения, чувство вины, отличаются такими негативными поведенческими проявлениями, как опоздания, проволочки с выполнением заданий, невнимание к работе, проявления недовольства, включая критику в адрес руководителей и организации в целом, отсутствие инициативы и последовательности, депрессия и низкая самооценка.

Трудолюбие в противовес неполноценности. Эриксон описывает вхождение ребенка в мир образования как решающий момент стадии «трудолюбие в противовес неполноценности». Ребенок обычно стремится проявлять трудолюбие и хорошо учиться в школе, но сталкивается с опасностью неуспеваемости и вытекающего из нее чувства неполноценности. В организации роль «козла отпущения» и сексуальные домогательства в отношении сотрудника часто ведут к формированию у него ощущения неполноценности, несоответствия требованиям, стыда и депрессии. Это снижает его трудолюбие и затрудняет выполнение заданий. Для работника очень важно успешно пройти эту стадию психосоциального развития, включающую растущее трудолюбие, уверенность в себе и сосредоточенность на цели.

Исследования в области сексуальной дискриминации, исходящей от коллег по работе или начальников, показывают, что ее жертвами становятся в первую очередь женщины. Такое обычно происходит в атмосфере одобрения подобного поведения, поэтому остановить домогательства можно только реагируя на них как на невыносимые условия на рабочем месте (Maupole, Skaine, 1983). Наиболее распространенными типами дискриминации являются проявления шовинизма по половому признаку и сексуальные домогательства (Brooks, Perot, 1991).

Реакция жертв сексуальной дискриминации может выражаться в позитивном словесном отпоре, жалобе начальнику или игнорировании (Terpstra, Baker, 1989). У тех пострадавших, кто испытывает из-за происходящего стыд и огорчение, резко снижается производительность труда и приостанавливается профессиональный рост.

Менеджеры должны отдавать себе отчет в существовании феномена «козла отпущения», когда какого-то сотрудника винят в ошибках, допущенных руководством или организацией в целом (Jeter, 1990). Человек, оказавшийся в такой роли, может испытывать гнев из-за несправедливости ситуации или чувствовать свою приниженность и стыд, что выражается в необщительности и отрицательно отражается на работе всей команды и выполнении заданий.

Отожествление себя с организацией в противовес расплывчатости роли. На определенной стадии, как пишет Эриксон, подросток бывает озабочен тем, как его воспринимают окружающие, а также собственным восприятием своих качеств. Как удастся приложить освоенные во время обучения навыки при вхождении молодого взрослого в трудовой коллектив?

Очень важно, чтобы сотрудники имели возможность развить в себе чувство принадлежности к организации. Каковы их главные обязанности на рабочем месте? Как приобретенные ими умения влияют на успешность работы команды? Ценится ли их мнение при обсуждении стратегии выполнения задания? Существует ли возможность дополнительного обучения, которое повысило бы их квалификацию?

Очень ценно, когда менеджеры ищут способы побудить подчиненных предлагать новые и эффективные способы выполнения заданий. Кроме того, действенным управленческим инструментом для укрепления чувства принадлежности к организации, авторства проекта и стремления выполнить задание является привлечение сотрудника к принятию решений относительно распределения своего времени для повышения производительности труда.

Назначение слишком коротких сроков выполнения задания может создать у лояльных и трудолюбивых сотрудников чувство фрустрации, деморализовать их, вызвать неприязнь к заданию и организации в целом. Восприятие неудачи снижает чувство принадлежности к организации из-за того, что индивид испытывает сомнения в своей компетентности и эффективности. Точно так же фрустрирующими и деморализующими являются многочисленные исправления и изменения выполненной работы. Если для выполнения сотрудником задания требуются новые навыки, следует заранее спланировать дополнительное обучение.

Для отождествления себя с организацией очень важна обратная связь между менеджером и сотрудником относительно положительных и отрицательных аспектов работы последнего. Кроме того, при распределении заданий следует заботиться о том, чтобы работник имел ясное представление о своих индивидуальных функциях и роли в работе команды и осуществлении целей организации. Когда это возможно, полезно предоставлять сотрудникам возможность самим выбирать свое положение в команде или в проекте, тем самым поощряя рост их чувства принадлежности к организации в соответствии с имеющимися или совершенствующимися умениями.

Повышение в должности – эффективный способ укрепления у сотрудника чувства принадлежности к организации. Большая ответственность и увеличение зарплаты также могут укрепить это чувство, что в свою очередь способствует росту качества и количества произведенной продукции.

Эмоциональная близость в противовес изоляции. На этой стадии, согласно Эриксону, индивид учится формировать длительные привязанности. В их число входят преданность другому, а также способность отдавать без потери для себя.

Внутри организационной структуры руководители могут поощрять подобную лояльность, со своей стороны проявляя доброжелательность в разных формах: гибкое расписание в соответствии с индивидуальными потребностями, увеличение оплаты труда, престижное наименование должности, повышение по службе, возложение новых, более ответственных обязанностей. Для сотрудников важно чувствовать, что их потребности и мнения важны для организации. В свою очередь, преданность персонала проявляется, когда организации требуется помощь или она переживает финансовые трудности.

Все большее распространение находит такой механизм заботы о сотрудниках и поощрения их достижений со стороны корпорации, как организация детских садов для детей работников или присмотр за их престарелыми родственниками. Такие меры способствуют росту производительности труда и уменьшению прогулов тех работников, на которых они распространяются, благодаря улучшению их концентрации и снижению стресса.

Для сотрудников важно ощущение того, что их ценят и за их собственные качества, и за соответствие структуре организации. Менеджеры могут способствовать общению подчиненных между собой и получению ими удовольствия от общества коллег, организуя специальные мероприятия, такие как вечеринки, семейные пикники, спортивные состязания, совместное времяпрепровождение в перерывах. Кроме того, при аттестации менеджер может подчеркнуть,

в какой области конкретный человек особенно силен и где его качества особенно полезны. Внимание к эмоциональной близости сотрудников внутри организации в противовес изоляции создает благоприятные условия для наставничества, которое еще больше укрепляет человеческие связи между работниками.

Прогресс в противовес стагнации. Эриксон подчеркивает важность происходящей на этой стадии передачи ценностей и знаний следующему поколению. Применительно к организации это выражается в передаче трудовых навыков и умений, обучении новых работников, а также активном развитии и распространении новых методов достижения стоящих перед организацией целей. Передача новому поколению таких ценностей, как преданность своей организации и достижение успеха, имеет для сотрудников решающее значение. Эта стадия может быть достигнута только в том случае, если персонал успешно освоил все предыдущие стадии. Менеджеры могут способствовать этому важному процессу благодаря совместным мероприятиям и специальным учебным сессиям, на которых отмечаются успехи опытных работников в обучении своих коллег и вручаются денежные премии за это.

Признаком стагнации является скука и недовольство человека своей ролью в деятельности организации. Сотрудник чувствует, что не имеет возможности расти, предлагать инновации, не продвигается по служебной лестнице. Задания становятся рутинными, и внимание исполнителей рассеивается. Может увеличиться производственный травматизм. Учащаются задержки с выполнением заданий, как и случаи опоздания на работу.

Автор обсуждал с менеджерами важность привлечения сотрудников к разработке новых методов, поощрения энтузиазма и любезности в отношении клиентов и коллег, перевыполнения заданий. Один из менеджеров сообщил о награждении почетными знаками особенно отличившихся сотрудников на ежегодном банкете, проводимом компанией.

Личностная целостность в противовес отчаянию. Эриксон так описывает эту стадию: индивид стремится к ощущению, что его достижения обладают значимостью и достоинством, в противовес чувству бессмысленности и напрасной траты времени, когда на достижения и самоактуализацию его уже не остается.

Применительно к организации этот процесс может выражаться в том, что менеджеры помогают подчиненным оценить значимость своей работы в более широком контексте достижения общих целей. Постоянная критика, опасения потерять работу и отсутствие поощрений могут существенно воспрепятствовать процессу осознания собственных достижений. Периодически проводимые встречи персонала весьма полезны для того, чтобы сотрудники могли описать свои достижения. Гордость за них может поддерживаться наградами и похвалами руководства.

Личностная целостность включает в себя убежденность в пользе своей работы для общества – например, производства товаров для рынка. Один из менеджеров описывал свой опыт: вышедшие на пенсию сотрудники были приглашены, чтобы ознакомиться с современным состоянием дел в корпорации и поделиться опытом, помогая молодому поколению ощутить преемственность в достижении цели. Кроме того, некоторые менеджеры, старавшиеся помочь персоналу во время кризиса и связанного с ним сокращения, проводили интервью с увольняющимися сотрудниками. Эта мера была направлена на то, чтобы помочь людям сохранить личностную целостность и не впасть в отчаяние.

Люди, испытывающие отчаяние, часто работают медленно. Их отношение к работе носит пораженческий или негативный характер. Один менеджер описывал автору данной статьи свой опыт: он каждый год предлагал своим подчиненным составить «список надежд», включив в него ожидания текущего года и пожелания на будущее. Затем эти «списки надежд» зачитывались на собраниях персонала и служили основой и для шуточных, и для серьезных дискуссий.

В заключение нужно сказать следующее: доверие – это основа работы любой эффективной организации. Оно представляет собой процесс, который следует развивать. Более того,

для руководителей очень важно держать руку «на пульсе» доверия в своей организации. От этого зависит производительность труда, безопасность и удовлетворенность сотрудников своей работой.

Литература

Bowlby J. (1973). *Attachment and loss: Vol. 2. Separation, anxiety and anger.* New York: Basic Books.

Bowlby J. (1979). *The making and breaking of affectional bonds.* New York: Tavistock/Routledge.

Bowlby J. (1988). *A secure base: Parent-child attachment and healthy human development.* New York: Basic Books.

Brooks L., Perot A. R. (1991). Reporting sexual harassment: Exploring a predictive model // *Psychology of Women Quarterly.* 15(1). P. 31–47.

Erikson E. H. (1955). Freud's the origin of psychoanalysis// *International Journal of Psychoanalysis.* Vol. 36. Part I.

Erikson E. H. (1963). *Childhood and society.* New York: W. W. Norton and Co.

Jeter K. (1990). Kings and scapegoats in twentieth century families and corporations // *Marriage and Family Review.* 15(3–4). P. 225–242.

Loring M. T.; Wimberley E. T. (1992). *The time-limited hotline* (accepted for publication).

Maypole D. E., Skaine R. (1983). Sexual harassment in the workplace // *Social Work.* 28(5). P. 85–390.

Offer D., Sabshin M. (Eds.) (1984). *Normality and the life cycle.* New York: Basic Books.

Terpstra E., Baker D. D. (1989). The identification and classification of reactions to sexual harassment // *Journal of Organizational Behavior.* 10(1). P. 1–14.

**Формирование, упадок и
возрождение доверия в организации**
Дж. П. Канджеми, Дж. Раис, К. Дж. Ковальски
**The development, decline and renewal of
trust in an organization: some observations**
J. P. Cangemi, J. Rice, C J. Kowalski

Формирование доверия

Сформировать доверие в организации намного проще, чем возродить его, когда оно потеряно. Доверие – это чувство безопасности и комфорта в межличностных отношениях, которое необходимо для создания здорового, открытого климата в организации. Без доверия невозможно установить хорошие, тесные межличностные отношения (Gibb, 1978).

В организации доверие проявляется и формируется через позитивное и последовательное поведение руководителя. Когда руководители новой организации ищут сотрудничества, они поощряют подчиненных, выслушивая предложения, обдумывая их и действуя в соответствии с ними, если предложения разумны. Они не наказывают подчиненных, чьи предложения оказываются неподходящими. Поведение, подобное этому, является основой доверительных отношений в организации (Miller, Cangemi, 1987). В стиле работы руководителя важно проявление справедливости, озабоченности потребностями служащих, честность, открытость и внимательность к ним, обращение с ними как с ценностью. При этих условиях отношение доверия между руководителями и подчиненными может быть сформировано без особого труда. Если позитивное поведение со стороны руководителя остается постоянным, то доверие будет развиваться, сохранится и укрепится. На рисунке 1 один круг изображает потребности и поведение, свойственные организации, другой круг – потребности и поведение служащих. Когда эти два круга в значительной степени пересекаются, мы можем интерпретировать пересечение как проявление поддерживающего и чувствительного к потребностям служащих поведения руководителя; можно также заключить, что поведение служащих поддерживает цели организации и ее руководство.



Рис. 1. Модель поведения в организации по типу «выигрыш/ выигрыш», ведущего к формированию доверия между руководителями и подчиненным

Такая ситуация в организации ведет к тесным, открытым, честным, справедливым и чутким отношениям, которые приводят к формированию Доверия с большой буквы. Уровень доверия высок и будет становиться все выше, пока продолжается позитивное поведение руководителя. Конечным результатом является здоровый климат в организации, когда у служащих есть свобода думать, расти и вообще вносить существенный вклад в организацию, даже совершать ошибки без страха наказания. В подобной организации служащие обычно больше удовлетворены и сами стремятся к достижению целей организации, даже тех, которые трудно достичь.

Примерами организаций, в которых существует значительное пересечение потребностей служащих, с одной стороны, и потребностей и целей организации, с другой, являются IBM, Texas Instruments, Hewlett Packard, Lincoln Electric Company, Firestone Tire and Rubber Company в Уилсоне, штат Северная Каролина, и Uniroyal Tire and Rubber Company, Ардмор, штат Оклахома. В начале деятельности этих организаций круги пересекались, и они явно затратили много усилий, чтобы сохранить это пересечение, которое создает в организации здоровый климат, основанный на взаимном доверии, поддерживаемый им. Уровень доверия, достигнутый в подобных организациях и изображенный кругами, в значительной степени конгруэнтными и пересекающимися (см. рисунок 1), является могучей эмоциональной силой, легко распознаваемой проницательным и эмпатичным наблюдателем и узнаваемой по таким поведенческим признакам, как хороший контакт глазами, физический контакт с представителями власти, мимические проявления доброты и дружелюбия, а также мягкие и понимающие интонации голоса. Описанное этой моделью доверие можно объяснить ситуацией типа «выигрыш/выигрыш».

Снижение доверия

Когда руководство организации начинает предъявлять большие, но нереалистичные требования к служащим, когда руководство становится менее чувствительным, менее эмпатичным и менее озабоченным законными потребностями служащих и когда руководители организации начинают демонстрировать негативное поведение по отношению к подчиненным, можно ждать снижения уровня доверия между двумя сторонами. О снижении доверия в организации свидетельствуют следующие особенности поведения руководителя:

- Угрозы и наказания при редких похвалах.
- Сделанная работа ценится мало или не ценится вообще.
- Обрывание других – снижение самооценки.
- Прилюдная критика.
- Персональная критика.
- Поддержание атмосферы страха.
- Отсутствие интереса к предложениям служащих.
- Позиция «начальник всегда прав».
- Фаворитизм.
- Увольнения без разбора.
- Общение, не поднимающее, но опускающее другого.
- Постоянное отвержение идей.

Обращение с подчиненными как с неумными или тупыми.
Низкое уважение служащих.
Служащие рассматриваются как пешки/объекты.

Последствия такого негативного поведения руководителя катастрофичны для организации: неопределенность, неразбериха, постоянный конфликт. Основным негативом ситуации становится распространяющийся страх власти, который разрушает доверие к руководству.

Последнее объединяет людей по мере того, как возникает недоверие между теми, кому угрожают (см. рисунок 2).



Рис. 2

Возникновение недоверия показано через раздвигание кругов. Эту ситуацию можно назвать «выигрыш/проигрыш» (см. рисунок 3).

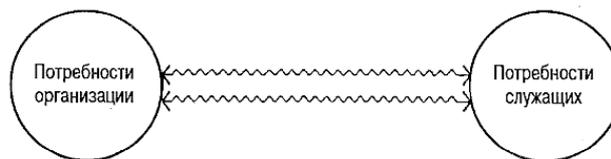


Рис. 3

Перечисленные выше особенности негативного поведения обычно свидетельствуют о периоде борьбы между служащими и руководством. Так как у служащих формируется страх и недоверие к руководству, чувство уязвимости и незащищенности, они стремятся к созданию профсоюза (если у них его еще нет) или образуют мощные неформальные организации для защиты. Профсоюз становится защитным барьером, который воспринимается как имеющий достаточно силы, чтобы разговаривать на равных или даже сверху вниз с руководством компании. Часто после того, как профсоюз берет власть, руководство и служащие оказываются озабочены собственными индивидуальными интересами, и в результате возникает стена (психологический барьер), фактически уничтожающая разумную коммуникацию между двумя сторонами. Результатом является конфликт, выросший из низкого уровня доверия (или его отсутствия), и возникает новая проблема: *война*.

Теперь мы сполна получаем результат недоверия к руководству организации – происходит объединение в формальный профсоюз или формирование неформальной оппозиционной организации служащих. Это ускоряет развал коммуникации, приводя к стратегиям поведения по типу «выигрыш/проигрыш» с обеих сторон. Окончательным последствием является *война труда против управления* (см. рисунок 4).

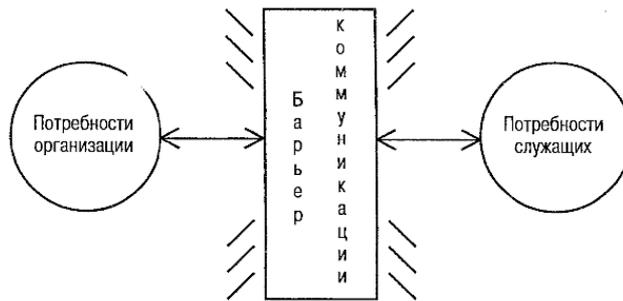


Рис. 4. Война: стратегия поведения «выигрыш/проигрыш» с обеих сторон

В организации с сильным и мощным профсоюзом и с таким же сильным и мощным недоверием к компании и ее руководству часто можно найти два типа служащих: тех, кто покинул организацию и ушел из нее, и тех, кто покинул организацию, но не ушел. В ситуации описанного выше типа чаще всего формируется и развивается второй тип служащих – примерно 20 % уходят из организации, в то время как 80 % «покидают» организацию, но остаются на своих рабочих местах.

При наличии большого числа служащих, которые «покидают организацию, но не уходят», обычными становятся следующие проявления:

Снижение качества продукции.

Высокий показатель по отходам производства.

Большое количество прогулов.

Множество опозданий на работу.

Много вирусных заболеваний/частые боли в пояснице.

Множество способных и нужных людей увольняются.

Работа редко выполняется вовремя.

Служащие считают, что они работают на профсоюз, но не на организацию.

Наблюдается небрежное обращение с машинами и оборудованием.

Служащие тратят слишком много времени на перерывы, обед и пр., растрачивая попусту время.

Служащие не принимают на себя вину за сделанное – они ищут козлов отпущения. Мало личной ответственности.

Служащие не повышают квалификацию, почти полностью полагаются на старый опыт, старые ценности, старые традиции.

Мышление направлено только на ближайшие перспективы.

Мало или совсем нет превосходящего мышления, только мышление в связи с уже существующими проблемами.

Мало или совсем нет творческого мышления.

Себестоимость продукции возрастает, потому что служащие считают, что продукция принадлежит компании, а не им.

Формируется много дурных привычек.

Компания рассматривается как враг.

Приведенный список не является исчерпывающим, но он позволяет видеть типичные особенности организаций, где существуют серьезные проблемы с управлением и трудом. Орга-

низации с такого рода особенностями со временем оказываются не в состоянии конкурировать на рынке с другими организациями, сохраняющими и поддерживающими у себя доверие.

Возрождение организации

Организация, находящаяся в ситуации упадка, подобного описанному выше, должна стремиться к возрождению (Lipitt, 1982). Оно начинается с убеждения, что ее стоит спасать. Чтобы возрождение было успешным, руководящую команду организации должен возглавить новый лидер, причем желательно, чтобы он (или она) имел систему ценностей, в основном совпадающую с первым типом руководителя, упомянутым выше – таким руководителем, который вдохновляет и создает доверие. Поведение руководителя должно быть позитивным, он (или она) должен ценить:

- Сотрудничество со служащими.
- Признание значимости служащих.
- Вовлеченность служащих в процесс принятия решений.
- Управление на основе уважения, а не страха.
- Заботу о потребностях и чувствах служащих.
- Создание для служащих возможности учиться, расти и развиваться.
- Открытые проявления высокой оценки служащих.
- Справедливость по отношению ко всем служащим.
- Избегание угроз в адрес служащих.
- Последовательность поведения.

Указанный стиль поведения поможет восстановить климат доверия, но на сей раз с маленькой буквы. В этих условиях возможно получить помощь извне – включить в работу человека, который войдет в организацию и поможет ее возродить. Таким человеком становится «агент по вмешательству», или консультант, специалист по развитию организации. Роль консультанта состоит в том, чтобы помочь снова «свести круги», работая с управляющими нижнего уровня над формированием поведения, поддерживающего и заново формирующего доверие. Во всей организации, когда служащие начинают постоянно наблюдать и чувствовать на себе новое, модифицированное, позитивное поведение со стороны руководства, круги снова сближаются друг с другом, частично пересекаясь, как показано на рисунке 5.



Рис. 5.

«Доверяй, но проверяй» – вот идея, которая допускает связь между компанией и служащим в рамках этой модели. Доверие с маленькой буквы формируется из-за разрушения изначального доверия, когда-то достигнутого, а затем потерянного. В этой модели стратегия работы по типу «выигрыш/выигрыш» имеет шанс возродиться.

Обратим внимание, что площадь пересечения кругов меньше, чем в первой модели (рисунок 1). Первая модель была в большей степени когруэнтна. Данная модель (рисунок 5) включает формирование доверия заново, но предполагает намного меньше доверия, потому что отношениям нанесен слишком большой вред. Нереально ожидать, что предыдущий уровень доверия когда-либо будет достигнут.

Консультант («агент по вмешательству») начинает деятельность с самого верха организации: с президента, управляющего заводом или других лиц подобного уровня. На руководителя организации возлагается ответственность за позитивные изменения в организации. Изменения почти всегда начинаются с высшего руководства. Руководство должно стремиться демонстрировать поведение, которое оно хочет видеть на всех уровнях управления. Необходима также ответственность за обучение и развитие, включающие многие линии: участвующее управление, консультационные и тренинговые техники, позитивное поведение руководителя, рост и развитие управляющего персонала, мотивация служащего. Кроме этого, постоянно должно происходить формирование действующей команды. Существенной частью процесса возрождения является обратная связь, получаемая практически от всех секторов и членов организации. Обратная связь должна использоваться так, чтобы в деятельности организации произошли позитивные изменения.

Сколько времени требуется для такой процедуры? Организация с составом приблизительно в 1500 служащих может возродиться за время от двух до пяти лет. Роберт Кархуф (Carkhuff, 1984), известный психолог, считает, что изменения в системе будут происходить по схеме, показанной на рисунке 6.

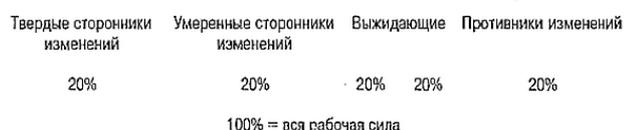


Рис. 6. Типы и процентные доли служащих в организации, подвергаемой спланированному вмешательству, разделенные на пять равных частей

Первые 20 % служащих, твердые сторонники, без особых колебаний солидаризируются с новым человеческим руководителем. Вторые 20 %, умеренные сторонники, будут солидаризироваться медленнее – они не хотят слишком рисковать в случае, если новый руководитель окажется непостоянным (может быть, его переведут или «съедят»?). Третьи и четвертые 20 % – это выжидающие. Они мало озабочены тем, что происходит, в сущности, желая только одного – получать зарплату. Они не раскачивают лодку, но и не приносят пользы организации. Эти 40 % изменяют свое отношение, как только увидят, что первые и вторые 20 % движутся в сторону позитивного руководителя. Как только они увидят это, они последуют примеру двух первых групп. Теперь примерно 80 % постоянных и временных работников становятся приверженцами позитивного управления. Остается последняя группа, в 20 %, противники, которые отрицательно относятся к позитивному управлению. Они отвергают его и не собираются менять свое поведение. Однако увидев, что происходит, и осознав, что остались в меньшинстве, они начинают скрывать свое сопротивление. Они спокойно говорят о том, что им не нравится в

компании и в новом руководстве. Теперь большой процент сторонников дает организации нужный импульс, благодаря которому могут происходить необходимые изменения.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.