

СОВМЕСТНАЯ УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЕЙ КАК ИСТОЧНИК УГРОЗ ДЛЯ БЕЗОПАСНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

.....

С. Ю. Флоровский¹

Развивается и конкретизируется существующее в теории и практике корпоративной безопасности положение о том, что одной из наиболее мощных угроз для организации выступают её «первые руководители». Особое внимание уделяется угрозам, которые связаны с неспособностью руководителей высшего и среднего ранга наладить эффективную деятельность по совместному управлению организацией. Показано, что валидными индикаторами этой неспособности выступают определенные характеристики личностной регуляции повседневных менеджерских интеракций. Выделяются наиболее распространенные деструктивные паттерны личностной регуляции управленческого взаимодействия руководителей, обуславливающие дисфункциональные изменения в деятельности и развитии организации.

Ключевые слова: совместная управленческая деятельность, управленческое взаимодействие, руководители, безопасность организации, личностная регуляция.

Statute which exists in theory and practice of corporation's safety and affirms that Top Managers are one of most powerful menaces develops and become more concrete. Special attention is attended to menaces, which connect with inability of top and middle managers to arrange effective activities for joint management of organization. It is exhibited, that specific characteristics of personality regulation of daily managerial interactions are valid indicators of that inability. The most widespread destructive patterns of personality regulation of managerial interactions, which cause dysfunctional changes in organization's development, are distinguished.

Key words: joint managerial activities, managerial interactions, managers, corporation's safety, personality regulation.

В кругах специалистов по корпоративной безопасности пользуется широкой популярностью положение о том, что одной из наиболее мощных угроз для организации выступают её «первые руководители», шире — всё управленческое

¹ Флоровский Сергей Юрьевич – кандидат психологических наук, доцент, доцент кафедры социальной психологии и социологии управления Кубанского государственного университета. Эл. почта: florowsky@mail.ru

сообщество, объединяющее руководителей высшего и среднего статусно-должностных рангов [1; 11]. Несмотря на кажущуюся на первый взгляд парадоксальность данного тезиса, при более детальном рассмотрении он начинает представляться чем-то само собой разумеющимся. Действительно, факт высочайшей цены ошибочных управленческих решений укоренён в обыденных представлениях, подкреплён многочисленными историческими примерами, многократно подтвержден опытом практически каждого работающего взрослого человека как свидетеля многочисленных дисфункциональных нарушений деятельности и развития организации, порождённых неадекватными решениями и действиями высшего управленческого персонала.

Хорошо от-refлексировано данное обстоятельство и в управленческих науках. В качестве примера можно привести активно развиваемые в настоящее время представления о терминаторном менеджменте, представляющем собой набор деструктивных когнитивно-поведенческих паттернов, сознательная или неосознаваемая реализация которых руководителями способна привести к краху организации [10]. Активно обсуждается и тема предательства наёмным менеджментом интересов собственника и трудового коллектива, переход менеджеров высшего и среднего ранга на сторону конкурентов (например, в случае рейдерской атаки) [4].

Однако эти опасности относятся к категории очевидных и имеют прежде всего эндогенно-личностную и /или социально-обусловленную природу. Наряду с ними существует огромный пласт иных угроз, — социально-психологического порядка, — внешне достаточно «тихий», «фоновый», в буквальном смысле «спрятанный» в событийном контексте повседневного общения и взаимодействия руководителя с другими членами управленческого сообщества организации.

В этой связи следует заметить, что в современных сколь-либо крупных организациях кругом ближайшего общения управленцев высшего и среднего ранга являются не столько сотрудники возглавляемых ими подразделений, сколько другие руководители. Именно в непосредственном взаимодействии между собой — по горизонтали, вертикали и диагонали — менеджерам приходится решать широкий спектр вопросов, связанных с выработкой и принятием управленческих решений, планированием, поиском и распределением ресурсов, разграничением полей деятельности и сфер влияния, анализом ситуаций, обменом информацией, разработкой стратегий организационного развития, регуляцией социально-психологического климата, взаимоотношений в организации. Р. Лайкерт [30] одним из важных условий эффективного функционирования и позитивного развития организации считает функционирование её менеджеров в качестве пин-связей (linking pin), обеспечивающих тонкую настройку и гибкую координацию совместной работы всех организационных субъединиц. Восприятие менеджерами себя в качестве пин-связей,

объединяющих и обслуживающих всю организацию, а не только возглавляемые ими отделы и подсистемы, способствует как повышению производительности отдельных структурных подразделений, так и возрастанию эффективности организации в целом.

Интегратором этих разноплановых и феноменологически чрезвычайно многообразных менеджерских интеракций выступает *совместная управленческая деятельность (СоУД)*, понимаемая нами как вид совместной деятельности, предполагающий осуществление несколькими руководителями в процессе непосредственного или опосредованного общения системы управленческих функций, связанных с регуляцией межгруппового взаимодействия возглавляемых ими структурных подразделений и /или организационных подсистем [15; 16].

Нормативно основной целью управленческого взаимодействия руководителей (как центрального психологического процесса и ситуативно-обусловленной формы реализации совместной управленческой деятельности) признаётся обеспечение согласованности и упорядоченности в протекании организационных процессов, противодействие социально-организационной энтропии, обеспечение оптимального баланса тенденций стабильного функционирования и динамичного развития предприятия [2; 3; 5; 9; 12; 13; 20; 30]. Условием достижения этих целей большинство авторов полагают перманентный поиск консенсуса, предусматривающий адаптивное самоограничение каждым из руководителей уровня своих властных притязаний и лидерских амбиций, готовность разделять власть со своими партнёрами по управленческой команде на основе принципов «распределённой справедливости» [24; 26; 28; 29].

В то же время повседневная организационная реальность мало напоминает обрисованную нормативную модель. Напротив, характерными для повседневных деловых контактов руководителей высшего и среднего ранга оказываются непрозрачность и закрытость по отношению друг к другу, конкуренция и соперничество, преобладание установки на максимизацию объема прав и властных полномочий в сочетании со стремлением минимизировать свои социальные обязательства и подконтрольность кому бы то ни было.

Не менее проблемна и ситуация переживания организацией периода стабильной успешности, внешне свободная от описанных проявлений организационно-управленческой дезинтеграции. Практически каждый лонгитюдный проект в области организационной психологии заставляет вспоминать ту истину, что развитие организации представляет собой сложный, нелинейный и чрезвычайно драматичный процесс. Высокие экономические показатели, доминирующее положение на рынке, реализация масштабных социальных программ, позитивная репутация в бизнес-сообществе и тому подобные «знаки успеха», к сожалению, не обладают свойствами временной

транзитивности и не проецируются в будущее автоматически. Как точно заметил по этому поводу Питер Ф. Друкер «бизнес стремится к движению от позиций лидерства к позициям посредственности» [21]. Примером такого движения является постоянное обновление «топовых» списков компаний и фирм, номинируемых в качестве деловых лидеров, бизнес-эталонов, прогрессивных инноваторов, носителей самой совершенной организационной культуры и т. п. Большинство организаций, занимающих в определённый период времени лидирующее положение в подобных рейтингах, по прошествии нескольких лет теряют свои позиции [17; 31–32]. Примечательно, что эти позиционные потери зачастую оказываются для самих организаций (точнее, их менеджмента) совершенно неожиданными.

Феномен внезапности возникновения проблем организационного функционирования и развития порождён действием целого ряда факторов и обстоятельств, которые к тому же находятся в сложных взаимосвязях. Одной из самых значимых детерминант порождения названных проблем оказывается неспособность управленческих сообществ предприятий и учреждений выдержать вызов со стороны «организационной повседневности», и прежде всего таких её характеристик, как малопроблемность, субъективная понятность и прозрачность процессов, событий и ситуаций жизнедеятельности организации, осязаемое благополучие.

Именно с этим обстоятельством связана высокая распространённость в управленческих сообществах организаций известного социально-психологического феномена группмышления (Groupthink), впервые выявленного и описанного И. Дженисом [25]. Представляется уместным напомнить, что в качестве важнейших условий «огруппления» мышления выделялись высокий социальный статус участников группы (который, с одной стороны, служит основанием для формирования чувства избранности, а с другой — затрудняет получение адекватной информации о процессах и событиях, по поводу которых происходит принятие решений) и длительный опыт успешной совместной работы (повышающий вероятность возникновения иллюзии неуязвимости).

К сожалению, феноменология нарушенного управленческого взаимодействия руководителей не исчерпывается одним лишь группмышлением. Однако общей особенностью всех латентных дефектов совместной управленческой деятельности оказывается их слабая доступность рефлексии со стороны руководителей — субъектов деловых интеракций. Действительно, минимизация попыток рефлексивного осмысления руководителями процесса, результатов и перспектив их совместной управленческой деятельности в условиях стабильного функционирования предприятия составляет скорее правило, чем исключение [8]. С этим коррелируется снижение степени осознанности повседневного организационного поведения руководителей в связи с осущест-

влением СоУД, принятие большинства совместных управленческих решений на «автопилотном» уровне регуляции, что, в свою очередь, снижает степень их адекватности и экологичности [12]. Также в мышлении руководителей происходит элиминация схем прогностической и профилактической направленности и, напротив, актуализация схем с «короткой временной перспективой», работающих в границах лишь актуальной ситуации и её ближайших последствий [14].

В этой связи обозначается проблема создания валидных, надёжных и удобных в применении диагностических технологий и методов выявления латентных дефектов психологической регуляции управленческого взаимодействия руководителей.

По нашему мнению, одним из перспективных направлений поиска является обращение к анализу той части детерминационного поля совместной управленческой деятельности, которая представлена стабильными личностными свойствами взаимодействующих руководителей.

Операционально регулирующее влияние личностных свойств руководителей на СоУД может быть раскрыто в результате выявления и анализа значимых связей параметров личностной организации руководителей с такими интегральными характеристиками СоУД, как продуктивность — непродуктивность, лёгкость — затруднённость, общая эффективность — неэффективность управленческих интеракций. Для надёжной диагностики этих характеристик СоУД нами была разработана и успешно применяется на практике методика изучения эффективности общения в условиях совместной управленческой деятельности [15; 16]. Персональные «интеракционные индексы», получаемые на основании перекрёстного оценивания руководителями особенностей взаимодействия друг с другом, отражают реальный социально-психологический статус руководителя в системе производных от СоУД организационно-управленческих отношений и могут интерпретироваться как индикаторы уровня функционально-ролевой приемлемости конкретного лица в качестве партнёра по управленческому взаимодействию со стороны других менеджеров.

Реализация исследовательской схемы «личностные свойства × статус руководителей в системе связанных с СоУД организационно-управленческих отношений» позволяет эксплицировать такие составляющие культуры организации, как комплекс реально-действующих норм поведения и взаимодействия, функционально-ролевых и межличностных ожиданий, а при использовании адекватных стратегий интерпретации — и содержание культуuroобразующих базовых представлений. Оказывается возможным лучше понять, как именно тот или иной тип культуры генерируется и поддерживается за счёт психологических механизмов, действующих на уровне интерперсонального взаимодействия представителей топ- и мидл-менеджмента. Механизм этих взаимосвязей может быть представлен следующим образом: культура организации ↔

управленческое взаимодействие ↔ функционально-ролевые ожидания участников ↔ поддержка/неподдержка участниками взаимодействия определённых личностно обусловленных паттернов поведения партнёров.

Как правило, личностно обусловленные причины принятия-отвержения тех или иных конкретных руководителей в качестве партнёров по СоУД находятся вне зоны рефлексивного осмысления со стороны менеджерского сообщества организации. В то же время эти личностные механизмы регуляции управленческого взаимодействия репрезентируют не только стабилизировавшиеся и устоявшиеся характеристики организационной культуры, но и тенденции организационно-культурного тренда, находящиеся в стадии формирования.

Приведём лишь некоторые примеры выявленных нами в период 2002-2008 гг. латентно-регрессивных закономерностей регуляции СоУД руководителей производственных, торговых и финансово-кредитных организаций Южно-Российского региона, который оказался относительно успешным и стабильным практически для всех вошедших в выборку предприятий. В последние же полтора кризисных года можно было видеть, как сложившиеся ранее инерционные личностно-регулятивные паттерны СоУД обусловили низкую эффективность реагирования менеджмента организаций на кризисные вызовы, прежде всего из-за невозможности адекватной оперативной перестройки системы их повседневных управленческих интеракций.

Ориентация руководителей как субъектов управленческого взаимодействия на дисбалансный вариант «решётки менеджмента». Совместная деятельность руководителей по управлению организациями устойчиво ориентирована на вариант базовой модели «решётки менеджмента» с акцентированной направленностью на отношения и редуцированной ориентацией на решение содержательных задач. Стабильно предпочитаемыми партнёрами по взаимодействию оказываются руководители, ориентированные на отношения. Управленцы, сколь-либо явно придерживающиеся «задачной» ориентации, имеют репутацию трудных и непродуктивных в совместной работе и обычно вытесняются на периферию организационных процессов.

«Приватизация» ценностных ориентаций руководителей как фактор их успешной интеграции в управленческое сообщество организации. На протяжении последних полутора десятилетий происходит существенное усиление роли «приватных» ценностей (семья, материальное благополучие, счастье близких людей и др.) с точки зрения обеспечения общего уровня функционально-ролевой приемлемости руководителями друг друга в качестве субъектов СоУД. Данная категория ценностей всё более отчетливо выполняет маркерную функцию, позволяющую руководителям дифференцировать партнёров по принципу «свой/чужой» с точки зрения легитимности и закономерности их принадлежности к управленческой элите организации. Таким образом, способность позаботиться о себе оказывается неотъемлемой частью

прототипического образа «правильного руководителя», сложившегося в современном российском менеджерском сознании.

Выраженность карьерных ориентаций как фактор дестабилизации отношений в системе «руководитель — руководитель». Выбор управленческого вектора профессионализации объективно ориентирует личность на «вертикальную» карьеру, поскольку именно должностной рост служит интегральным показателем состоятельности человека в качестве субъекта управленческой деятельности. В то же время большинство корреляций между интегральными характеристиками управленческого взаимодействия и карьерными ориентациями руководителей носит отрицательный характер. Это свидетельствует о латентной напряжённости и недоброжелательной настороженности по отношению к менеджерам, более или менее явно ориентированным на «делание карьеры» вне зависимости от того, во имя и ради чего они стремятся к статусному продвижению.

Данный феномен особенно выражен в производственных и финансово-кредитных организациях, которые могут быть описаны как достаточно последовательно воплощающие в своей деятельности парадигму «закрытой» организации [18]; кланово-бюрократические, сфокусированные на проблемах внутренней среды и интеграции [6]; характеризующиеся невысокой степенью риска и замедленной обратной связью [19]; ориентированные на приоритет коллективистских ценностей, поддержание высокого уровня дистанции власти, избегание неопределённости [23]; склонные преимущественно к дисфункциональным изменениям организационной культуры по депрессивному, параноидному, компульсивному (бюрократическому) и в меньшей степени — драматическому (истероидному) и шизоидному типам [27].

Склонность к элиминативному стилю принятия решений как фактор роста уровня функционально-ролевой приемлемости руководителя в качестве партнёра по совместной управленческой деятельности. Управленцы торговых компаний (для которых характерны кланово-рыночная направленность, черты культуры «мелких успехов» и склонность к драматическому типу организационной невротизации) отмечают непродуктивность и затруднённую взаимодетельствия с партнёрами, чей уровень готовности к самостоятельной деятельности и преодолению трудностей превышает «средневыборочный», поскольку функционирующий в рамках рассматриваемого типа культуры социальный норматив «работы с трудностями» предполагает не столько их преодоление, сколько поиск обходного пути. За этим скрывается известная тенденция принятия решений, получившая название элиминативной [7], суть которой может быть выражена формулой «если решение можно не принимать, его следует не принимать».

Примитивизация критериев формирования руководителями высшего ранга своего окружения. В концепции «вертикального диадического обме-

на в организационном лидерстве», предложенной известным американским социальным психологом Д. Греном [22], были выявлены критерии дифференциации руководителями высшего ранга подчинённых им управленцев среднего и первичного звена на «своих» и «не своих» людей (ин-группу и аут-группу соответственно). Это оказались следующие параметры субъективной категоризации топ-менеджеров: 1) компетентность и квалификация подчинённых; 2) допустимая степень доверия к ним; 3) готовность принимать на себя ответственность.

В наших исследованиях вырисовывается существенно иной психологический портрет руководителя среднего звена, имеющего наибольшие шансы на вхождение в ин-группу менеджеров более высокого ранга. Он включает в себя следующие черты: снижение уровня субъективного контроля над значимыми событиями в области производственных отношений; выраженность мотивационной тенденции избегания неудач; низкую личностную значимость ценностей самостоятельности, независимости, повышения уровня образования и общей культуры; дефицитарность эмоционального самоконтроля, слабость Я, тревожность, неуверенность в межличностных отношениях; ограниченность лидерских притязаний, предпочтение субдоминантной, зависимой позиции в интерперсональном взаимодействии; недостаток социальной опытности, проницательности и т.д. Иначе говоря, руководители высшего управленческого ранга российских организаций отдают предпочтение в качестве партнёров по повседневному (рутинному) деловому общению не активным, инициативным, предприимчивым, стремящимся к повышению уровня профессиональной компетентности и личностного роста, а более удобным и управляемым с точки зрения ситуационного взаимодействия менеджерам среднего звена.

Безусловно, в условиях иной региональной деловой культуры и /или в других типах организационной среды (государственное и муниципальное управление, образование, здравоохранение и т.п.) могут быть выявлены совершенно иные варианты «сцепления» личностных характеристик руководителей и параметров их управленческих интеракций. Однако это и является достоинством описываемой технологии социально-психологического мониторинга организационной динамики вследствие высокой сензитивности личностных механизмов регуляции СоУД к организационно-культурному и ситуационно-деятельностному контексту её реализации. Гибкость этих механизмов открывает возможность целенаправленного влияния как на профессиональное сознание руководителей, так и на культуру организации в целом — через поддержку/неподдержку управленческим сообществом определённых личностных оснований построения организационного поведения руководителей высшего и среднего ранга.

Резюмируя сказанное, можно констатировать, что одним из серьёзных источников угроз для организации как целостного субъекта социально-экономической активности выступает неспособность её руководителей (прежде всего менеджеров высшего и среднего ранга) выстроить систему стабилизирующей детерминации повседневных управленческих интеракций, способную противостоять действию латентной регулятивной энтропии, выражающейся в формировании личностно-регулятивных паттернов, обуславливающих появление и консолидацию деструктивных сценариев совместной управленческой деятельности, ориентированных на принятие и реализацию квазиоптимальных управленческих решений, что, в свою очередь, обуславливает снижение эффективности функционирования организации и искажение траектории её позитивного развития.

Библиографический список

1. *Алавердов А. Р.* Управление кадровой безопасностью организации. М.: Маркет ДС Корпорейшн, 2008.
2. *Журавлёв А. Л.* Психология управленческого взаимодействия (теоретические и прикладные проблемы). М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2004.
3. *Журавлёв А. Л.* Психология совместной деятельности. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2005.
4. *Иванов В. Н.* Приватизация: итоги и перспективы (по результатам одного исследования) // Социологические исследования. 2007. № 6.
5. *Кабаченко Т. С.* Психология управления. М.: Пед. об-во России, 2003.
6. *Камерон К., Куинн Р.* Диагностика и изменение организационной культуры: пер. с англ. СПб.: Питер, 2001.
7. *Карпов А. В.* Психология принятия управленческих решений. М.: Юристъ, 1998.
8. *Карпов А. В., Пономарёва В. В.* Психологические механизмы рефлексивного управления. М.: Ин-т психологии РАН, 2000.
9. *Китов А. И.* Опыт построения психологической теории управления // Психологический журнал. 1981. Т. 2, № 4.
10. *Комаров Е. И.* Терминаторный менеджмент как искусство уничтожения компетентных работников // Психология в бизнесе. М.: Изд-во журнала «Управление персоналом», 1997.
11. *Минаев Г. А.* Безопасность организации. М.: Логос, 2008.
12. *Новиков В. В., Мануйлов Г. М.* Психологическое управление в кризисном обществе. М.: Междунар. акад. психол. наук, 1999.
13. *Оконешникова О. В.* Согласованность представлений о совместной деятельности управленческого коллектива как фактор её эффективности: автореф дис.... канд. психол. наук. М., 1991.
14. Субъектиобъект практического мышления/под ред. А. В. Карпова, Ю. К. Корнилова. Ярославль: Изд-во Ярославского гос. ун-та, 2004.

15. *Флоровский С. Ю.* Совместная управленческая деятельность и общение руководителей: личностные факторы и механизмы регуляции. Краснодар: Кубанский гос. ун-т; Ярославль: Междунар. акад. психол. наук, 2000.
16. *Флоровский С. Ю.* Личностная регуляция совместной управленческой деятельности руководителей и культура организации (психологические механизмы со-бытийности в управленческих коллективах и командах) // *Личность и бытие: теория, исследования, практика/под ред. З.И. Рябикиной, А.Н. Кимберга, С.Д. Некрасова.* Краснодар: Кубанский гос. ун-т, 2005.
17. *Alvesson M.* Understanding Organizational Culture. London: SAGE Publication, 2002.
18. *Constantine L. L.* Teamwork Paradigms and The Structured Open Team // *Proceedings: Embedded systems Conference.* San Francisco: Miller Freeman, 1989.
19. *Deal T. E., Kennedy A. A.* Culture: A New Look Through Old Lenses // *Journal of Applied Behavioral Science.* 1983. № 19.
20. *Donaldson G., Lorsch J. W.* Decision Making at the Top: The Shaping of Strategic Direction. New York: Basic Books, 1983.
21. *Drucker P.* Managing in Turbulent Times. New York: Harper & Row, 1980.
22. *Graen G. B., Uhl-Bien M.* Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective // *Leadership Quarterly.* 1995. № 6.
23. *Hofstede G. H.* Cultures and Organizations: Software of the Mind. New York: McGraw & Hill, 1997.
24. *Huseman R. C., Hatfield J. D.* Managing The Equity Factor: Or «After All I've Done for You...». Boston: Houghton Mifflin Company, 1989.
25. *Janis I.* Groupthink // *Small Group and Social Interaction.* London: Weidenfeld & Nicolson, 1983. Vol. 2.
26. *Katzenbach J.* The Wisdom of Teams: Creating The High Performance Organization: European Version. New York; London: McGraw-Hill Professional, 2005.
27. *Kets de Vries M. F. R., Miller D.* The Neurotic Organization. Diagnosing and Revitalizing Unhealthy Companies. New York: Harper Business. 1984.
28. *Kotter J. P.* The Leadership Factor. New York: Free Press, 1988.
29. *Leavitt H. J., Bahrani H.* Managerial Psychology: Managing Behavior in Organizations. Chicago; London: The University of Chicago Press, 1998.
30. *Likert R.* The Human Organization: Its Management and Value. New York: McGraw-Hill Book Company, 1967.
31. *Piters T. J., Waterman R. H.* In Search of Excellence Lessons from America's Best-Run Companies. New York: Harper & Row, 1982.
32. *Schein E. H.* Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1991.