

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ПРИРОДА, КОМАНДА И ЛИДЕР

В статье исследуется вариативность и психоэнергетическая природа организационного управления, анатомируется эмоциональный интеллект современного менеджера, алгоритмизируются процессы выбора лидера комплементарной управленческой команды и вырабатываются рекомендации самосовершенствования с целью качественного выполнения возложенной на него миссии. Делается вывод о необходимости проведения междисциплинарных исследований с целью поиска новой парадигмы организационного менеджмента, приближающей его к сонму инженерных наук.

Ключевые слова: организационный менеджмент, доминанты управления, PAEI-код, эмоциональный интеллект, лидерство, самосовершенствование, управленческая команда.

Введение

Наряду с охотой, собирательством плодов и военным делом организационный менеджмент входит в первую тетраду целенаправленной профессиональной человеческой деятельности. Необходимость в нем появилась одновременно с общинным способом ведения хозяйства. Тем не менее, до настоящего времени человечество не нашло нормального научного объяснения сущности и содержанию управленческой деятельности. Не до конца исследованы энергетическая природа организационного менеджмента, источники, подпитывающие этот вид человеческих занятий, способы их пополнения и/или восстановления, а также механизмы трансформации управленческой энергии в управленческие решения. В настоящей статье, опираясь на основные положения зарождающейся теории организационного менеджмента [1,2,5,7,9], предпринимается попытка в какой-то мере восполнить этот пробел.

Вариативность организационного менеджмента

Напомним, что согласно упомянутой теории в организационном менеджменте должны одновременно присутствовать и гармонизировать четыре разных доминанты (функции) управления – исполнение (**P**), администрирование (**A**), предпринимательство (**E**) и интегрирование (**I**). Менеджеры **P**-стиля фокусируются на том *что надо делать* сейчас, менеджеры **A**-стиля основное внимание уделяют тому *как это надо делать*, менеджеры **E**-стиля идентифицируют *почему это следует делать*, а менеджеры

I-стиля озабочены тем, чтобы обеспечить гармонизацию взаимоотношений всех тех *кто будет это делать*. Если все доминанты в управленческой команде присутствуют и должным образом сбалансированы, то такая команда обладает **PAEI**-кодом* и способна обеспечить результативное и эффективное функционирование управляемого объекта в текущий момент и обозримой перспективе.

С позиции любого члена управленческой команды текущая ситуация может восприниматься в одном из четырех «чистых» или девяти «смешанных» ракурсах (рис. 1). В чистых ракурсах ситуация может выглядеть

- как текущая реальность (*есть*);
- как то, что должно быть (*должно*);
- как осознанная цель (*хочу*);
- как реальные возможности достижения цели (*могу*).



Рисунок 1. Ракурсы восприятия текущей ситуации

* Код стиля управления менеджера (команды) формируется следующим образом: если менеджер великолепно справляется с управленческой доминантой (функцией), то в соответствующей позиции кода прописывается большая латинская буква, обозначающая эту доминанту; если менеджер посредственно справляется с управленческой доминантой, то соответствующей позиции кода прописывается маленькая буква, обозначающая эту доминанту, а если менеджер вообще не в состоянии справиться с управленческой доминантой, то в соответствующей позиции кода ставится прочерк. Код **PAEI** в данном случае означает, что команда великолепно обеспечивает все управленческие доминанты.

Не трудно догадаться, что каждый «чистый» ракурс видения текущей ситуации соответствует определенной доминанте управления [2]. *То, что есть* представляет собой объективную реальность, которая в том или ином виде существует всегда, отражая связанность (**I**) всего, что имеет отношение к функционированию и/или развитию объекта управления. *То, что должно быть*, соответствует ментальной управленческой модели менеджера или его личной интерпретации правильности развития событий (**A**). *То что хочет делать* менеджер ассоциируется с его видением будущего, к которому надо стремиться уже сейчас (**E**). Однако *то, что может сделать* менеджер для достижения намеченной цели всегда ограничено доступными ресурсами и его реальные возможности (**P**), как правило, «не дотягивают» до желаемого.

Там где все окружности перекрывают друг друга, находится самая благоприятная для менеджера зона (0). То, что происходит, *должно* происходить. Более того, происходящее совпадает с его видением будущего и он располагает необходимыми возможностями для практической реализации этого видения.

Вообще в жизни взрослого человека такое совпадение встречается редко, а решающее значение приобретают ракурсы *есть* и *могу*. Это означает, что человек научился жить в реальных условиях, ценить то, что *есть*, а в случае необходимости может желательным образом повлиять на изменение текущей реальности. Он откладывает в сторону то, что *должен* и *хочет* делать, ему нравится то что *есть* и он наслаждается текущим моментом.

В зоне 1 то, что человек *хочет* и *может* осуществить и, более того, чего требует действующий регламент, на самом деле не происходит. Это порождает разочарование. Например, руководитель подразделения хочет, чтобы все его сотрудники приходили на работу вовремя как это должно быть в соответствии с утвержденным графиком работы и, по его мнению, не составляет особого труда придерживаться этого графика. Но реальность оказывается не такой, как ему хочется, и не такой, какой она должна быть – люди опаздывают, а то и прогуливают. Это разочаровывает руководителя, и время от времени он принимает вполне определенные превентивные меры, вплоть до увольнения «особо отличившихся».

Другой характер разочарования соответствует зоне 2. В данном случае то, что *должно* и

может быть происходит на самом деле, но человек не желает с этим мириться. Предположим, вы обратились в банк за большим кредитом, а вам отказали. Несмотря на то, что в самом начале вы понимали, что вам *могут* отказать и, более того, что этот отказ будет вполне обоснован, вы не *хотите* признавать то, что произошло в реальности. Неудача всегда огорчает, даже если он вполне предсказуем.

Зону 3 следует назвать «работой через не могу». Вы делаете то, что *хотите* и что *должны* делать, но в ущерб собственному здоровью. Такая ситуация очень часто встречается в конце плановых периодов и во время сдачи-приемки договорных работ.

Зона 4, как правило, ассоциируется с «превышением должностных полномочий». Вы делаете, то что *хотите* и *можете*, но знаете, что *не должны* этого делать. Такое поведение характерно для менеджеров **E**-и **P**-стилей. Но если **P**-менеджер в подавляющем большинстве случаев делает это в условиях дефицита времени из соображений текущей целесообразности, то в **E**-менеджера, как правило, превалирует эмоциональная составляющая – он делает это потому, что ему так хочется.

Зоны 5,6,7,8 соответствуют сдвоенным ракурсам видения текущей ситуации на объекте управления. Так, зона 5 соответствует случаю, когда менеджер *должен* и *может* взять на себя управленческую инициативу, но по каким-то причинам *не хочет* и *не делает* этого. Зона 6 ассоциируется с теми случаями, когда то, что *должно* быть существует на самом деле, а ответственный менеджер *не хочет* чтобы это происходило, но *не может* никак ему противостоять. Зона 7, характерна для случаев, когда менеджер делает то что *хочет*, хотя знает, что *не должен* этого делать и не располагает соответствующими ресурсами. А зона 8, соответствует случаю, когда менеджер *хочет* и *может* взять решение на себя, но, подчиняясь существующему регламенту, не делает этого.

Если тринадцать рассмотренных ракурсов управленческого видения текущей ситуации на объекте управления умножить на число различных стилей руководства, то получим сотни возможных вариантов первоначальной интерпретации текущей ситуации, а, следовательно, и выбора конкретного управленческого решения. При таком изобилии вариантов не трудно ошибиться, что, к сожалению, происходит очень часто. Первопричиной управленческих ошибок высту-

пают то, что люди с различными **РАЕИ**-стилями воспринимают реальность по разному и часто путают ракурсы *есть, должно быть, хочу и могу*.

Например, предприниматели (**Е**) всегда выдают желаемое за действительное. Их стиль определяется следующей формулой: «так как я этого хочу, то это так и есть». Типичный **Е** – менеджер может заявить, что компания вышла в лидеры отрасли по продажам, а когда его попросят аргументировать это цифрами он ничуть не смущаясь может ответить: «Мы готовим контракт на большие поставки нашей продукции, так что у нас для этого есть все необходимые основания. На следующей неделе состоится встреча с клиентом».

А-менеджер (администратор) воспринимает то, что *должно быть*, как будто это *есть* на самом деле. Если такого менеджера спросить, есть ли в компании готовое решение текущей проблемы в ответ можно услышать: «Конечно, есть, ведь в прошлом месяце мы потратили на это энную сумму денег». Его не интересует доведены ли результаты профинансированной в прошлом месяце работы до практического использования, он думает как бухгалтер – раз деньги уплачены, значит результат *есть*.

И-менеджер (интегратор) всегда выражается настолько неопределенно, что его собеседнику очень трудно понять *есть* ли то, что он говорит, на самом деле, является то что *есть* тем, что он *хочет*, и *может* ли он обеспечить реализацию принятых управленческих решений для обеспечения того, что *должно* быть. Тем не менее, менеджеры – интеграторы способны понимать то, что говорят разные люди и различать их точки зрения. Они хорошо осведомлены и осознают взаимосвязанность всего, что реально существует. Посему **И** – стиль не зарождается и не создается с нуля, он всегда *есть* (существует как данность) и может только совершенствоваться.

Р-менеджер (исполнитель) самый реальный и надежный человек в управленческой команде. Для него *есть* только то, что есть на самом деле, его желание (*хочу*) ограничены очень незначительной временной перспективой и он всегда в состоянии реально оценить свои возможности (*могу*) при выполнении намеченных планов (*должно*). Поэтому при проведении системного исследования объекта управления необходимо стремиться, чтобы императивы *есть, должно, хочу и могу* использовать в том смысле, в котором их используют **Р**-менеджеры.

Если внимательно следить за тем, как говорят люди, имеющие отношение к организацион-

ному менеджменту, можно обнаружить, что они постоянно путают слова *есть, должно, хочу и могу*. Вместо того чтобы сказать «я хочу чтобы это было сделано» менеджер может сказать «мы должны это сделать». На самом деле к такой формулировке он обратился, чтобы не показаться высокомерным и надменным, а на поверку вышло совсем не то, что имелось в виду. Слово «должны» следует использовать для тех работ, которые *должны* быть сделаны потому, что этого требует ситуация. То, что *должна* сделать компания, может не иметь ничего общего с тем, что *хочет* менеджер, и наоборот, то, что *хочет* менеджер, для компании *может* быть совсем не выгодно.

Возникает вопрос: «Существует ли рекомендуемая последовательность использования рассмотренных выше эмоциональных императивов в процессе организационного менеджмента?...» Оказывается существует и, поскольку все в этом мире развивается по «гегелевской спирали», носит универсальный характер. На рис. 2 приведена структура одного витка спирали организационного менеджмента, обеспечивающего поступательное развитие и/или расширенное воспроизводство управляемого объекта. Коротко остановимся на его составляющих.

Путь к созданию новой или дальнейшему развитию существующей компании всегда начинается с признания действительной реальности. Чтобы начать движение необходимо определиться с точкой отсчета. Как только управленческая команда или ее лидер признали существующую реальность и определили начальную точку движения можно приступать к проведению

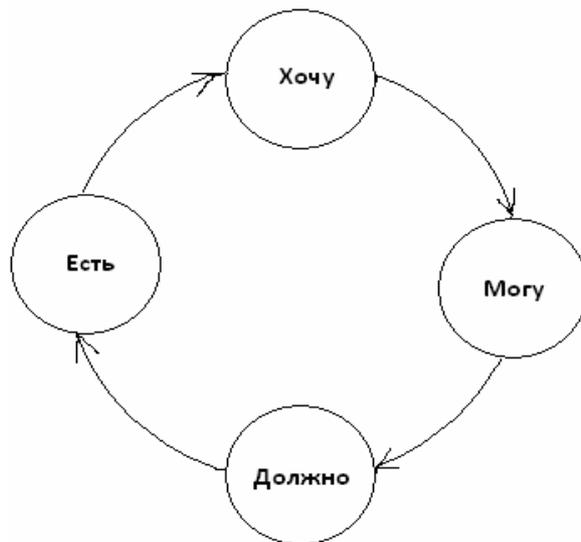


Рисунок 2. Последовательность императивов организационного развития

изменений. Таким образом всякое развитие компании должно начинаться с императива *есть*.

Теперь с учетом того что *есть*, можно задать вопросом что мы *хотим* делать. Начинается планирование перемен. Планирование не может быть успешным без мечты, без модели лучшего будущего. Однако если очень долго увлекаться неразумными мечтами, демонстрируя приверженность к тому, что не работает и никогда не будет работать, то это может превратиться в кошмар. Надо вовремя остановиться и оценить свои реальные возможности достижения поставленной цели.

Наступает черед рассмотрения модели будущего с ракурса *могу*. Необходимо подвергнуть анализу компромиссные пути движения к намеченной цели, оценить каждый их них с позиций необходимых ресурсов, выбрать оптимальный и сопоставить его с имеющимися возможностями. Если возможности позволяют, то принимается решение к движению по намеченному пути и утверждается план-график этого движения.

Отмеченный план принимает статус *должно*. Он обязателен к исполнению и принуждает управленческую команду и руководимую ею компанию к активным действиям по созданию новой реальности и формированию нового *есть*. Достижение этого состояния положит начало ее очередному витку развития (рис. 3).

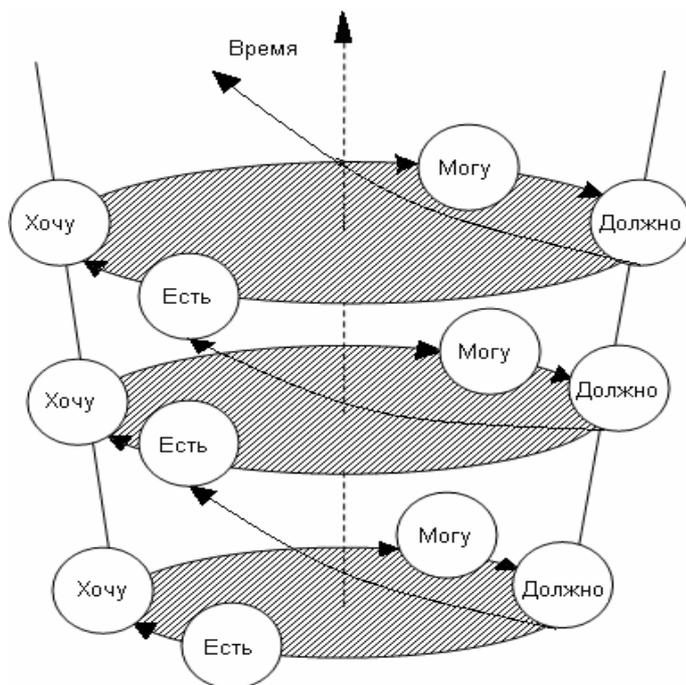


Рисунок 3. Движущая сила организационного развития

Как видно из рисунка, один виток спирали организационного менеджмента приводит управляемый объект в новое, более совершенное состояние, обеспечивая тем самым расширенное воспроизводство. Благодаря такому управлению компания способна бесконечно долго развиваться, постоянно изменяться и воспроизводить себя каждый раз в новом качестве.

Таким образом, организационный менеджмент очень вариативный процесс. В каждый момент времени менеджер или управленческая команда стоит перед многоальтернативным выбором, причем многие альтернативы существуют в неявном виде и могут учитываться только на интуитивном уровне. Следовательно, истинное содержание организационного менеджмента имеет психоэнергетическую природу и его раскрытие непременно предполагает использование мощнейшего научного арсенала системного анализа, кибернетики, психологии, физики, а, возможно, и других отраслей современной науки.

Эмоциональная природа организационного менеджмента

Кроме надлежащей производственно-технологической подготовки, знания своего рынка и хорошей ориентации в смежных сферах, настоящему менеджеру необходимо еще уметь ладить с людьми, понимать потребности подчиненных и, самое главное, вызывать у них эмоциональный отклик и поддерживать в коллективе положительный эмоциональный настрой. Другими словами, хороший менеджер кроме чисто профессиональных знаний и компетенций должен обладать эмоциональным интеллектом [3,4,5].

Выделяют четыре составляющие эмоционального интеллекта:

- самосознание;
- самоконтроль;
- социальная чуткость;
- управление отношениями.

Первые две компоненты (самосознание и самоконтроль) определяют, насколько хорошо мы понимаем себя, умеем управлять собой и контролировать свои чувства. Две другие (социальная чуткость и управление отношениями) отражают нашу способность распознавать эмоции окружающих, управлять ими и на этой основе налаживать отношения с людьми (табл. 1).

Развивая самосознание и самоконтроль, мы учимся эффективно использовать свои сильные стороны и управлять эмоциями, чтобы с воодушевлением идти к цели и вызывать такой же энтузиазм в окружающих. Зная, какой заразной силой обладают эмоции, необходимо внимательно следить за собственными чувствами и настроением. Вдумчивый человек постоянно анализирует изменения своего внутреннего состояния и стремится не только понимать себя, но и удовлетворять свои эмоциональные потребности. Чтобы успешно справляться со стрессами нужно находить время для спокойных уединенных размышлений. Самоанализ, осмысление своих жизненных позиций и ценностных ориентиров, а также общение с дорогими людьми способны вызвать позитивный эмоциональный настрой как у себя самого, так и в окружающих.

С другой стороны, овладев искусством понимать чувства других, мы приобретаем способность влиять на мотивацию сотрудников и посредством этого добиваться результативной работы коллектива и повышения его корпоративной культуры. Для этого, отдавая пальму первенства коллективной работе, необходимо уважать и поощрять индивидуальность. Учить-

ся воспринимать сотрудников как с профессиональных, так и с общечеловеческих позиций, находить время для личного общения с ними, непременно публично отмечать их успехи, творческий подход к работе и усердие.

Анализируя содержание таблицы 1, следует обратить внимание на последние две позиции последней четвертой четверти – сотрудничество и социальная корпоративность – поскольку смысловое содержание всех остальных прозрачно и достаточно точно воспринимается даже на интуитивном уровне. Для этого следует напомнить, что эмоциональные и физиологические реакции человека, которые, как правило, едва уловимы, представляют собой важные источники информации. В каждый момент времени мы через вербальные каналы коммуникации сообщаем друг другу массу сведений о своем психологическом состоянии. Мельчайшие мышечные движения и мимика информируют окружающих о нашем истинном эмоциональном настрое и подсказывают как им себя вести с нами. Таким образом, тщательно отслеживая реакции других людей, мы начинаем лучше понимать их чувства и более точно можем интерпретировать их мысли и мнения. Такое молчаливое общение по эмоционально-психологическим каналам позволя-

Таблица 1. Компоненты эмоционального интеллекта

<i>Личностные навыки</i>	<i>Социальные навыки</i>
<p>Самосознание</p> <ul style="list-style-type: none"> – эмоциональное самосознание: анализ собственных эмоций, осознание их воздействия и использование интуиции при принятии решений; – точная самооценка: знание своих сильных сторон и пределов возможностей; – уверенность в себе: чувство собственного достоинства и адекватная оценка своей одаренности; – достойная самомотивация: настойчивое желание соответствовать высоким внутренним стандартам. 	<p>Социальная чуткость</p> <ul style="list-style-type: none"> – сопереживание: способность чувствовать и понимать позицию другого человека и умение проявлять участливое отношение к его проблемам; – деловая осведомленность: понимание текущих событий и правильное их проецирование на организационную политику и иерархию ответственности; – предупредительность: способность признавать и удовлетворять потребности подчиненных, клиентов и покупателей.
<p>Самоконтроль</p> <ul style="list-style-type: none"> – обуздание эмоций: умение контролировать разрушительные эмоции и импульсы; – открытость: проявление честности и прямоты – адаптивность: способность подстраиваться под меняющиеся обстоятельства; – воля к победе: упорное продвижение к намеченной цели; – инициативность: готовность к активным действиям и умение не упускать возможности; – оптимизм: умение позитивно смотреть на вещи. 	<p>Управление отношениями</p> <ul style="list-style-type: none"> – воодушевление: умение вести за собой, рисуя захватывающую картину будущего; – влияние: владение тактикой убеждения; – наставничество: действенное участие в самосовершенствовании сотрудников, поощрение развития их способностей с помощью отзывов и наставлений; – предприимчивость: способность инициировать преобразования, совершенствовать методы управления и вести сотрудников к новым свершениям; – миротворчество: умение урегулировать конфликты, разрешать разногласия и достигать консенсуса; – сотрудничество: контактность в отношении сослуживцев и умение работать в команде; – социальная корпоративность: культивирование и поддержание сети социальных связей.

ет воспринимать чужие переживания напрямую, не пропуская их через фильтры предрассудков и субъективных представлений. Мы как бы настраиваемся на внутреннюю волну собеседника и, конечно, гораздо лучше его понимаем [8,10].

Людям, которые умеют улавливать подобные сигналы гораздо легче работать в команде. Они открыты к сотрудничеству, их психолого-эмоциональные каналы задействованы и обеспечивают плодотворное общение с сотрудниками. У таких людей появляется гораздо больше шансов стать полноценными участниками социальных процессов в коллективе и оказывать реальное влияние на трудовые отношения, распределение ролей и корпоративную культуру. Следовательно, для претендентов на лидерство навыки сотрудничества и корпоративности обязательны и подлежат постоянному целенаправленному развитию.

Отметим, что приведенные здесь сведения о навыках, качествах и умениях людей, занятых в сфере менеджмента, которые желательны для всего управленческого корпуса, больше предназначены для внутреннего, чем для внешнего пользования. Каждому человеку, выбирающему карьеру менеджера, не лишнее знать степень своего соответствия всем 20-ти качественным характеристикам, зафиксированным в таблице 1. Особенно это полезно для кандидатов на лидерские позиции.

Лидерство в организационном менеджменте

Новая парадигма организационного менеджмента, отрицая индивидуалистский подход и утверждая командный стиль, хотя и декларирует равенство всех членов, все-таки предполагает наличие лидера. В этой связи возникает вопрос: «Какими качествами должен обладать лидер и как его выделить из общей массы кандидатов?» Ниже предпринята попытка сформулировать более-менее вразумительный ответ на поставленный вопрос.

Как уже отмечалось, любая управленческая команда должна быть способна успешно выполнять четыре базовые функции (доминанты) управления: обеспечивать производство продукции и/или услуг в соответствии с миссией (назначением) компании (**P**); обеспечивать высокую производительность труда и эффективное использование имеющихся ресурсов (**A**); отслеживать изменчивость внешней среды и вырабатывать упреждающие решения, призванные обес-

печить успешное функционирование компании в будущем (**E**); интеграцию всех элементов компании для выполнения текущих задач и обеспечения будущего развития (**I**). При этом каждый член команды должен успешно выполнять как минимум одну из перечисленных функций и удовлетворительно все остальные. Прочерков в **PAEI**-коде любого члена команды быть не должно.

Отличие лидера от просто хорошего менеджера заключается в том, что лидер успешно справляется как минимум с двумя базовыми функциями (доминантами) управления, одна из которых обязательно интегрирование (**I**). Отсюда следует, что существует, по крайней мере, три основные модели лидерства (**PaEI**, **pAeI** и **paEI**), которые могут быть положены в основу первоначального отбора кандидатов на лидерскую должность.

Если при первоначальном отборе кандидатов на лидерство оказалось больше одного и, более того, среди них есть представители различных видов лидерства, то вопрос кто из них займет лидирующее положение должен решаться с учетом текущего этапа жизненного цикла компании, меняющегося характера решаемых задач и личностных качеств кандидатов.

Хороший лидер – это слуга. Его удел – служить компании, чтобы ее персонал мог продуктивно трудиться. Он заботится о позитивной мотивации труда, создает комфортные для работы условия и искренне радуется успехам своих подчиненных. Настоящий лидер считает, что его люди делают все возможное.

С другой стороны, хороший лидер – это сплав опыта, зрелости и скромности. Эти качества приходят со временем. Следовательно, чем больше послужной список кандидата на лидерскую должность и чем разнообразнее палитра его занятий в прошлом, тем выше шансы занять лидирующее положение в настоящем.

Третье обязательное качество, которым должен обладать лидер – это умение проигрывать. Менеджер, который умеет делать правильные выводы из неудач с каждым проигрышем становится мудрее и по существу остается в выигрыше. Победитель – это не тот, кто не падает, а тот кто быстро поднимается и вновь старается добиться своего.

Таким образом, второй тур отбора кандидатов на лидерскую должность разумно провести по критериями стремления к преданному служению компании, наличия опыта и умения держать удар. Эти качества будем считать обязательными

ми. Заключение об их наличии или отсутствии можно составить на основании истории трудовой деятельности кандидатов, характеристик и отзывов с предыдущих мест работы, результатов интервью и другой априорной информации.

Если после второго тура останется больше одного кандидата, то для решения исходной задачи потребуется учитывать умения и способности кандидатов, приобретенные ими в процессе трудовой деятельности или личностные качества второго порядка. Их может быть немало, более того, они могут нести на себе отпечаток отраслевой специфики. Тем не менее, обобщая составляющие лидерского успеха, целесообразно выделить следующие умения и способности, которыми непременно обладают хорошие лидеры:

- способность действовать самостоятельно и осознанно;
- способность понимать и правильно воспринимать свои достоинства и недостатки;
- умение ценить достоинства и уникальные особенности сотрудников;
- умение разрешать конфликты и создать атмосферу взаимного доверия.

Коротко остановимся на каждой позиции приведенного списка.

Способность действовать самостоятельно и осознанно означает, что хороший лидер должен знать, что он делает, понимать значение своих сознательных действий и возможные их последствия. При этом необходимо учитывать не только свои ощущения но и то, какие чувства его действия вызывают у других. Лидер должен правильно понимать и надлежаще воспринимать реакции окружающих, интуитивно угадывать чувства и чаяния подчиненных. Особое значение его интуиция приобретает при личных контактах. Наблюдая за поведением и жестикующей собеседника, лидер должен понимать не только то, о чем он говорит, но и то, о чем он умалчивает.

Чтобы действовать осознанно, нужно быть интегральной частью окружающего мира и понимать, что существует высший смысл за пределами вашего «я». За вашими действиями должна стоять цель, которая выше чем вы сами. Именно способность выйти за пределы своего «я» и, тем самым, осознать смысл и последствия своих поступков и делает нас людьми. Таким образом, чтобы познать себя мы должны понять, как воздействуем на других. Для этого надо быть достаточно открытым, уметь слышать и понимать, то, что говорят о нас люди, даже если их мнение не соответствует нашим представлениям о самих себе.

Хороший лидер должен не только думать анализировать и логически рассуждать, он должен чувствовать и понимать происходящее не столько головой, сколько сердцем. Чтобы познать себя лидеру необходимо поддерживать живую связь с окружающим миром, который меньше подвержен контролю и более откровенен, чем его непосредственное окружение. В конечном итоге лидера делают не знания, а то, что он собой представляет. Со временем знания устаревают, а характер остается навсегда. Поэтому проще нанять человека и дать ему знания, чем нанять специалиста, обладающего знаниями, и сделать из него человека.

Признавая, что эмоциональный интеллект является определяющим фактором эффективного лидерства, не следует преуменьшать значение общего интеллекта или уровня умственного развития. Лидер должен уметь находить общие закономерности в разрозненных фрагментах информации, понимать стратегию развития, знать рыночную конъюнктуру, разбираться в финансовых вопросах, ориентироваться в технологических аспектах производства и действовать профессионально.

Однако перечисленные знания, умения и когнитивные способности большей частью относятся, к своего рода, «обязательному минимуму» начальственной должности. Не обеспечив этого минимума, просто нельзя на нее претендовать. А вот когда человек уже стал руководителем, на первый план выходят не профессиональные знания, а то как он умеет их применять.

Способность понимать и правильно воспринимать свои достоинства и недостатки означает, что лидер должен всегда иметь о себе объективное представление и принимать себя таким как он есть на самом деле. Сочетание сильных и слабых сторон определяют уникальность любого человека. Следовательно, лидер должен осознавать свою уникальность в этом мире и надлежащим образом ее использовать.

Вместе с тем, принимая себя таким, каким вы есть на самом деле, вы не должны отказываться от попыток самосовершенствования. Вооруженные объективным представлением о своих достоинствах и недостатках вы можете целенаправленно заниматься устранением «натяжек» в своем **РАЕИ**-коде и совершенствовать навыки выполнения отдельных функций.

Способность принять себя вместе с недостатками и быть в ладу с самим собой не только условие самосовершенствования, но и усло-

вие правильного восприятия других людей, в которых есть свои слабые места. И если вы не осознаете собственной уникальности, вам не увидеть уникальности других людей. Не веря в себя, вы будете переносить это неверие на окружающих.

Умение оценивать достоинства и уникальные особенности сотрудников предполагает наличие у лидера навыков и таланта распознавать **РАЕI**-коды других людей, принимать их такими как они есть и наилучшим образом использовать присущие им уникальные возможности. Это одна из самых трудных задач для лидера. От того способен ли он нанимать, использовать, развивать и поощрять людей, которые на него не похожи и могут дополнить его или предпочитает более безопасный путь, принимая на работу себе подобных, во многом зависит успешное функционирование компании в настоящем и ее развитие в будущем.

Именно здесь ущербные лидеры с прочерками в **РАЕI**-кодах, невосприимчивые к одной или нескольким доминантам управления, сталкиваются с огромными трудностями. Они не способны опознать, принять и оценить, тех, кто успешно справляется с функциями, выполнение которых не под силу им самим. Ущербные лидеры боятся тех, кто их превосходит. Им не хватает смелости, достоинства и гибкости, чтобы иметь дело с носителями стиля, который отличается от их собственного. В результате на работу в компанию принимаются далеко не лучшие люди. Тем не менее, способность принимать людей такими, как они есть, не означает, что вы должны работать со всеми подряд. Напротив, если вы видите, что по той или иной причине кто-либо из сотрудников не может работать в команде, следует принять ответственное решение и избавиться от такого человека.

Принимать людей такими как есть – значит осознавать, что вы никогда не найдете идеальных сотрудников. От того сумеете ли вы работать с теми, кто не похож на вас, несмотря на их недостатки; сознаете ли вы, что ваши подчиненные будут превосходить вас в выполнении отдельных менеджерских функций; способные ли вы стойко сносить постоянную демонстрацию этого превосходства; признаете ли вы свою посредственность в выполнении отдельных функций управления нормальной или даже желательной зависит ваша лидерская карьера. Если на все перечисленные вопросы ответы положительны – вы, несомненно, лидер.

Отношения «руководитель-подчиненный, превосходящий руководителя» наиболее часто встречаются в научной сфере. Под началом менеджера научного учреждения могут работать таланты с ярко выраженной **E**-доминантой, в то время когда руководитель может быть всего-навсего носителем **A**-доминанты (что предпочтительнее для научного учреждения). Однако, если администратор хочет быть не только лучшим руководителем научного учреждения, но и лучшим исследователем, стремится соперничать с подчиненными, а не оказывать им поддержку, следует перевести его в исследователи, а для учреждения подыскать нового руководителя.

Умение разрешать конфликты и создавать атмосферу взаимного доверия. Хороший менеджер, а тем более хороший лидер, должен сохранять спокойствие, когда вспыхивает конфликт. Он должен стать над конфликтом и оставаться корректным и объективным в отношении со всеми конфликтующими сторонами. Понимая, что конфликты в менеджменте неизбежны и даже необходимы, лидер должен стремиться к созданию условий, в которых конфликты будут носить конструктивный характер и трансформироваться в источники новых знаний. Для этого ему следует, быть терпеливым и толерантным, научиться не поддаваться эмоциям, сбавлять темп и возражать, не обижая оппонентов (некоторые люди даже согласие выражают в оскорбительной форме). При этом не следует пытаться избежать конфликта, надо вникнуть в него как можно глубже и попытаться найти конструктивное решение, удовлетворяющее конфликтующие стороны.

Как правило, такое решение лежит не в плоскости конфликта. Надо выйти в третье измерение, чтобы найти приемлемое решение. Такое перемещение в пространстве позволяет взглянуть на причину конфликта с необычной точки зрения и, тем самым, трансформировать ее в источник новых знаний не только для конфликтующих сторон, но и для самого себя. В головах конфликтующих сторон начинается просветление, позволяющее увидеть причину конфликта в «новом диапазоне» и тем самым существенно обогатить свои знания. Другими словами, конфликт «в руках» хорошего лидера становится центром, из которого начинают струиться потоки знания и просветления. Последние постепенно заполняя эфир, превращают организационную среду в атмосферу взаимного доверия, уважения и совершенствования.

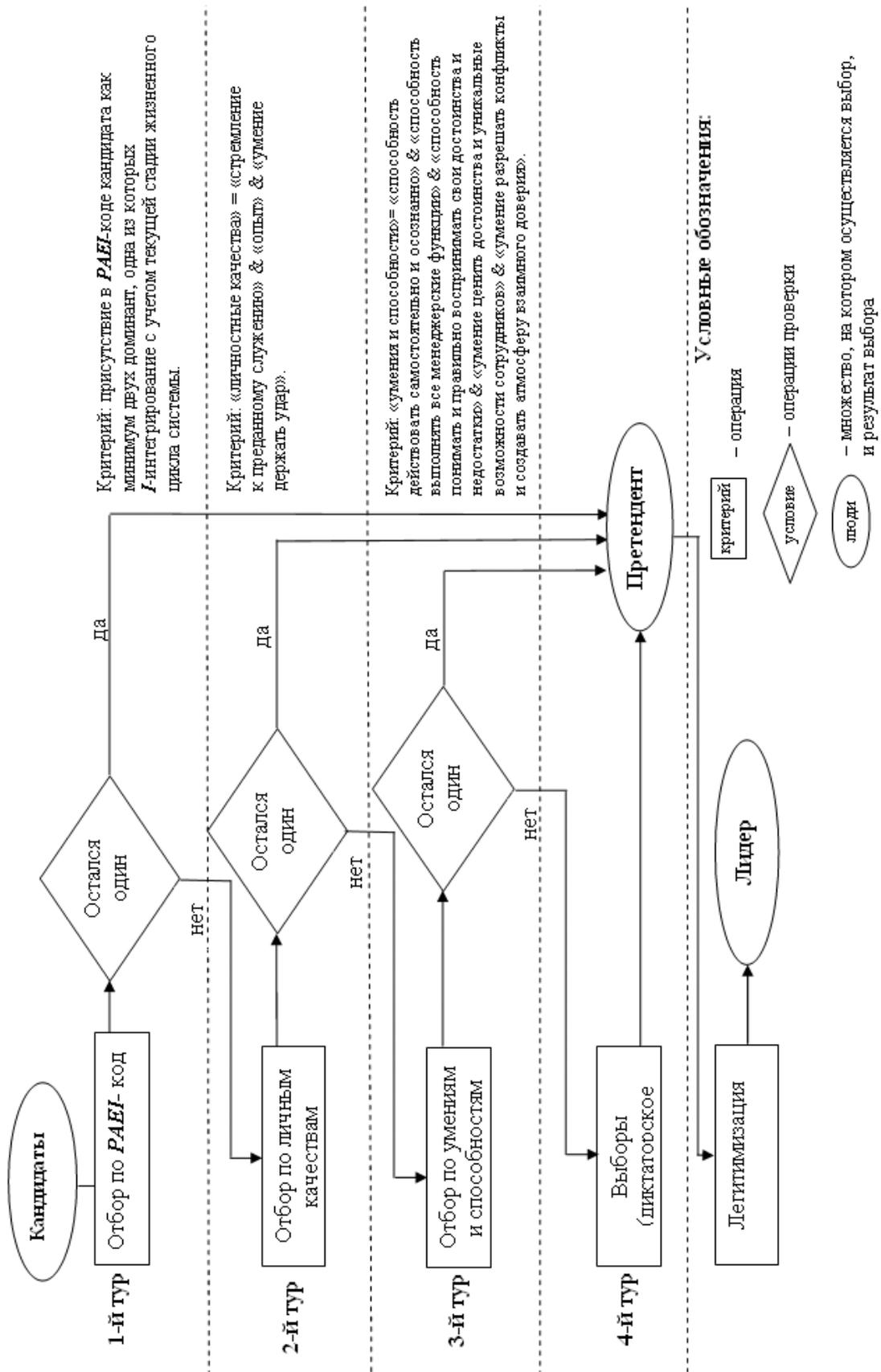


Рисунок 4. Алгоритм поиска лидера

Резюмируя отмеченные аспекты, приведем алгоритмическую схему отбора кандидатов на лидерскую должность (рис. 4). Как следует из схемы, в результате трех туров отбора мы обязаны прийти к единому мнению относительно лидера. Если и в результате третьего тура у нас останется больше чем один кандидат, тогда для решения исходной задачи придется проводить голосование (выборы) или согласиться с диктаторским решением высшего органа.

Следует заметить, что процесс выбора лидера редко носит публичный характер. В большинстве случаев это закрытый процесс, в котором участвует очень ограниченное число сотрудников. Выборные процедуры применяются нечасто и, как правило, для творческих и научных должностей.

Самосовершенствование в менеджменте

Одна из важнейших задач любого грамотного лидера заключается в умении распознавать перемены и осмысленно управлять про-

цессом личного развития. В его основе лежит жизненный цикл саморазвития личности, предложенный Р. Бояцисом и Э. Макки [3], который по существу ничем не отличается от цикла реинжиниринга предприятия. И в том, и в другом случае находится разница между текущим и желаемым состояниями, после которого вырабатывается план как устранить эту разницу, осуществляется этот план и закрепляются достигнутые результаты.

Модель жизненного цикла самосовершенствования личности приведены на рис. 5. Согласно модели процесс личного развития начинается из осознания необходимости перемен. Возникает вопрос: «Как приходит это осознание и как его не упустить?..». Первым признаком того, что с личностью что-то не в порядке является отсутствие внутренней гармонии. Оно сопровождается резкими перепадами настроения, отсутствием душевного комфорта и настойчивыми, хотя еще неоконтурными, желаниями что-то улучшить или подправить. Но надо быть очень тон-

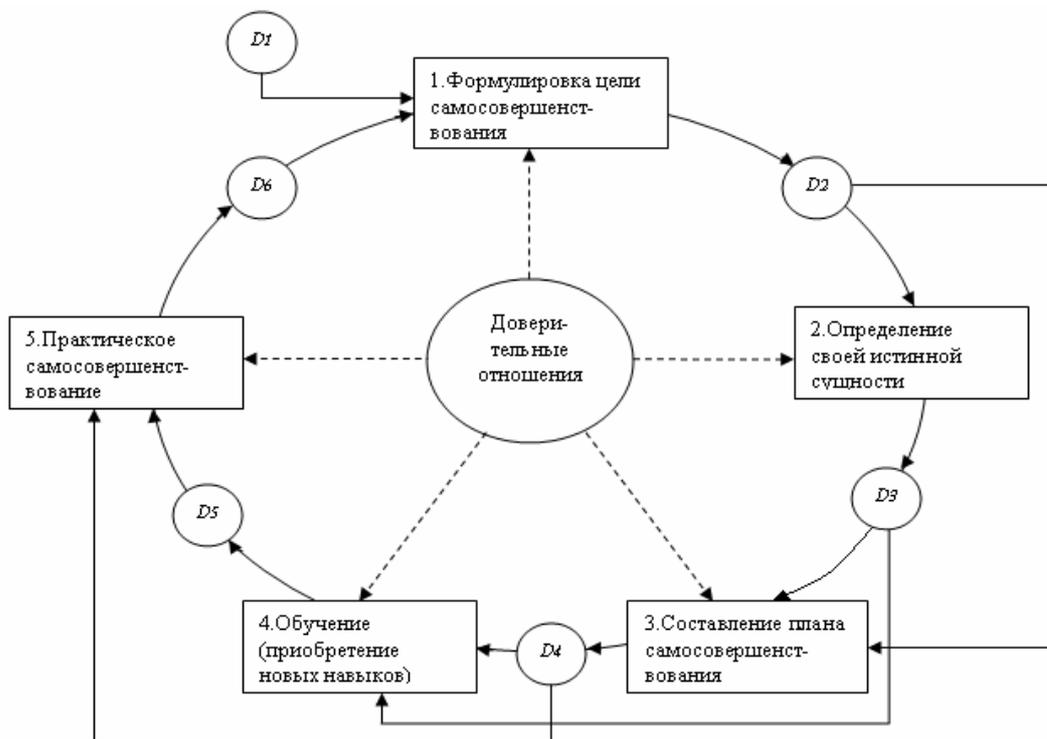


Рисунок 5. Цикл самосовершенствования

Условные обозначения: D₁ – внешние факторы-раздражители,
D₂ – формализованная мечта,
D₃ – текущая самооценка,
D₄ – план самосовершенствования,
D₅ – новые навыки,
D₆ – новые поведенческие модели.

кой натурой, чтобы уловить эти сигналы собственного «я», «очистить» их от сопровождающих шумов, обусловленных отражением текущих событий, и осознать, что жизнь зашла в тупик и пора «запускать» цикл самосовершенствования.

Порой в роли таких пробуждающих сигналов выступают важные жизненные события: уход с работы, болезнь, смерть близкого человека, рождение ребенка, новые возможности колоссального роста, судьбоносная встреча и т. п. Такие события открывают в человеке новое видение. У него появляется новая позиция для обозрения происходящего и человек начинает видеть действительность в новом ракурсе. Взгляд на вещи с другой точки зрения расширяет его кругозор и, как правило, имеет следствием переоценку ценностей. У человека возникает желание обрести новое положение (перепозиционировать свое «я») в новой уточненной модели реального мира.

Зачастую моменты пробуждения и душевного обновления подчиняются известной периодичности. Это может быть семилетний цикл, о котором говорится в Библии, или пятилетний цикл, ассоциируемый с легитимной сменой власти (выборов) в нашей стране, или любая другая периодичность. Однако распознать предупреждающий «звоночек» такого рода труднее, поскольку он раздается изнутри и, как правило, не инициирован внешними событиями.

Тем не менее, чаще всего сигнал к пробуждению никак не связан ни со значительными событиями, ни с какими-то этапом жизненного цикла, а обусловлен длительным пребыванием в стрессовом состоянии, доведшим человека до полного истощения сил. Когда мы оказываемся в подобной ситуации, то чувствуем, что попали в тупик или даже загнаны в клетку. Под влиянием этого убийственного настроения у человека опускаются руки, и он оказывается во власти всепоглощающей тоски, которая не отпускает его ни на работе, ни дома. Такое состояние явный признак того, что надо что-то менять и, возможно, кардинально.

Независимо от того, что послужило сигналом к обновлению, для запуска жизненного цикла самосовершенствования необходимо четко сформулировать себе его цель. Формулировка цели самосовершенствования начинается с формализации мечты. Вступающий на этот путь должен определиться, что представляется ему важным в будущем и что он намерен оставить потомкам. Ясное представление о будущем является мощным энергетическим стимулом, придает оптимизма и

открывает новые горизонты. Говорят, что представление об идеальном «я», оживляющее наши мечты, мобилизует эмоциональные ресурсы и высвобождает психическую энергию [3,5].

Однако несмотря на то, что мы прекрасно осведомлены о пользе таких идеальных представлений о себе и своем будущем нам не удается зацепиться за этот спасательный круг. Мы, как правило, делаем то, чего ждут от нас другие, а не то, о чем мечтаем сами, или, еще хуже, остаемся глухими к своим мечтам и не понимаем чего хотим от жизни. Поэтому первая задача – отыскать свою мечту, свое собственное представление о себе и своей жизни (блок 1). Ее решением будет, так называемое, идеальное «я», выступающее формализованным отражением вашей заветной мечты (**D2**).

Содержание второго этапа заключается в определении своей истинной сущности в текущий момент (блок 2) и фиксации ее на некотором формализованном языке (**D3**). Желательно, чтобы это был тот же язык, на котором сформулирована мечта. Чтобы двигаться от действительного к желаемому, нужно иметь представление о том, как тебя видят другие, и понимать соответствует ли их восприятие твоей самооценке. С другой стороны, точная самооценка требует развитого самосознания и готовности признавать свои недостатки.

Чтобы увидеть свое реальное «я» и определить, как нас воспринимают окружающие, необходимо известное мужество. Дело в том, что со временем у нас формируется определенное представление о себе, как правило, положительное, и наше сознание активно оберегает его от посягательств извне. Мы становимся глухи к любой информации, способной подорвать наше самовосприятие и грозящей разрушить иллюзии. Этот защитный механизм охраняет человека от болезненных переживаний, но одновременно создает у него искаженный образ «я», который сам себя подпитывает и все больше укореняется в сознании. Поэтому, чтобы увидеть себя в истинном свете нужно расстаться с защитными механизмами. Необходимо стать честнее с самим собой, прислушаться к своим эмоциям и телу, проанализировать на какие темы люди предпочитают с вами не говорить и на этой основе трезво оценить свои сильные и слабые стороны.

Особенно тяжело решение этой задачи дается руководителям. Во-первых, сотрудники, как правило, скрывают свое истинное к ним отношение, не желают им помогать и делиться свои-

ми мнениями об их поведении. Во-вторых, каждый из них сам может стать жертвой подобного синдрома и объективно будет не в состоянии помочь руководителю. И, в-третьих, очень многие люди, стремясь избежать конфликта или негативных последствий, будут сознательно замалчивать правду.

Иногда мы не можем уловить свою истинную сущность потому, что, стараясь измениться и стать лучше, заостряем внимание исключительно на своих недостатках и упускаем из виду достоинства. Более того, если это делают другие, нас одолевают упаднические настроения. Мы теряем интерес к переменам, становимся обидчивыми, а то и вовсе самоустраиваемся от дел. Чтобы по-настоящему захотеть измениться, человек должен понимать, какие черты он в себе ценит и хочет сохранить, а какие осуждает и хочет избавиться.

Таким образом, чтобы посмотреть в глаза своему истинному «я», сначала надо определиться со своим идеальным «я». Это подарит вам мощный заряд положительной энергии и веру в будущее, которая поможет не упасть духом и честно рассмотреть свой внутренний облик со всеми его неприглядными сторонами. И только после того как вы откроете свое идеальное «я» и станете постигать свою истинную сущность, полезно будет начать систематически собирать информацию о том, как расценивают ваше поведение окружающие.

Сущность третьего этапа жизненного цикла самосовершенствования заключается в составлении плана работы над собой и концентрации сил на достижении желанной цели (блок 3). При этом важно помнить, что акцент в этом плане следует делать на процессе личностного саморазвития как таковом, не думая о результатах, т. е. энергию прежде всего нужно направить на улучшение конкретных составляющих своего эмоционального интеллекта, которые способны обеспечить кратчайший путь к намеченной цели, а результаты, будь-то повышение производительности труда или растущее чувство удовлетворенности жизнью, приложатся сами собой. Ориентация на процесс играет исключительно плодотворную роль, поскольку внушает человеку веру в себя и дарит надежду на лучшее будущее.

При составлении плана очень важно не отвлекаться от действительно важных моментов и ошибочно не сосредоточить внимание на ложных вопросах. Это очень распространенная ошибка. Почувствовав, что свойственный ему стиль лидерства завел в тупик, человек начина-

ет судорожно выискивать средства для преодоления стресса и, глядя на более успешных своих коллег, начинает заниматься первым попавшимся делом – спортом, диетой, духовными поисками и т. п. Однако навыки, которые полезны для них, могут оказаться абсолютно бесполезны для него. Если не найти подлинную причину своих бед, никакие, даже самые новые и продвинутые стратегии преодоления стресса, не помогут достичь желаемого.

В процессе составления плана самосовершенствования постоянно возникает вопрос, каким образом его «вписать» в очень плотный график, характерный для каждого руководителя. Может показаться, что некоторые элементы плана являются несущественными и на них не стоит тратить времени. Чтобы уберечь себя от столь необдуманного поступка, не лишним раз вспомнить «железное правило», заключающееся в том, что добиться нужных изменений удастся только в том случае, если найти в себе силы от чего-то отказаться ради того, чтобы высвободить энергию и время для личного совершенствования. При этом очень важно еще выбрать наиболее подходящую для себя форму обучения. Если консультант или консультационная фирма навяжут вам неподходящую для вас форму и режим занятий, вы очень скоро можете потерять мотивацию, а затем терпение и, решив, что «игра не стоит свеч», бросить дело на полпути. Чтобы этого не случилось надо очень внимательно отнестись ко всем аспектам планирования.

Разработав корректный и обоснованный план совершенствования, следует приступать к его непосредственной реализации. Теперь ваша задача – практиковаться и репетировать (блок 4). Необходимо отточить новые навыки настолько, чтобы они вошли в ваши плоть и кровь. Новые установки и модели поведения должны стать настолько естественными, чтобы о них можно было не задумываться.

Для этого особенно важно найти возможность закрепить полученные знания, путем многократного «проигрывания» новых сценариев. Люди часто недооценивают значение такого рода проб. Некоторые считают, что нельзя говорить ни о каких внутриличностных изменениях до тех пор, пока новые поведенческие модели не будут использованы «в деле», т. е. в рабочей обстановке. Из-за этого убеждения многие пытаются сразу же начать применять новые методы в «боевых условиях». Однако, это грозит разочарованием, потому что опыт может оказаться неудачным.

Наиболее эффективно тренировка новых навыков происходит, когда мы чувствуем себя комфортно. Ощущение психологической защищенности создает атмосферу, в которой удобно примерять на себя новый стиль поведения и не бояться ошибиться или растеряться. Поэтому лидеру предпочтительнее заниматься с тренером-консультантом, когда его ученичество не выходит за рамки конфиденциального общения.

После того, как вы достаточно натренировались в безопасной обстановке необходимо опробовать новые поведенческие модели в реальных условиях, там где планируется их применение в дальнейшем. Начиная с этого момента, работа над собой уже переходит в процесс непрерывного самосовершенствования (блок 5). Вы начинаете сознательно фиксировать свои привычные реакции и мыслительные модели, осторожнее относитесь к быстрым умозаключениям, подвергаете сомнению правильность автоматических действий, принимаете решения на основе осмысленных восприятий реальных наблюдений и целенаправленных рассуждений. Такое поведение позволяет лучше понять себя и окружающих, вникнуть в их переживания, увидеть проблему с их точки зрения, проявить участие и найти решение. Проявление социальной чуткости, находит благоприятную ответную реакцию у людей и как бы подключает дополнительные эмоциональные ресурсы при выработке и реализации управленческих решений. Поэтому центральная роль в модели жизненного цикла самосовершенствования отведена формированию и развитию доверительных отношений лидера с окружающими. Эти отношения не только образуют среду для самосовершенствования, но и выступают своеобразным катализатором успешного осуществления его каждого этапа.

К процессу освоения новых навыков желательно подключить других людей, которые будут поддерживать вас в этом начинании. Это должны быть близкие люди (жена, школьный учитель, старый друг) которым можно «открыть душу». Вовлекая их в свое дело, вы тем самым берете на себя повышенную ответственность. Намного сложнее отказаться от дальнейшей работы над собой, когда кто-то другой уже внес свой вклад в ваше совершенствование.

Отношения с людьми важнейший элемент социальной жизни и основной фактор устойчивого личностного роста. Особенно значимы для нас отношения с той группой людей, на которых мы ориентированы в жизни. Они по-

зволяют ощущать себя полноценной личностью, разделяющей определенные нормы и ценности со своими единомышленниками. Благодаря этим референтным группам, мы определяем, какое поведение считать правильным, а также получаем информацию о социальной оценке своих поступков.

Согласно теории социальной идентичности наше окружение, культура, референтные группы и социальные отношения влияют на наше представление о себе и идеал собственного «я» [9,11]. Исходя из социального контекста, мы выстраиваем идеальный образ своей личности, оцениваем и объясняем свою истинную сущность. Ориентируясь на эти социально культурные факторы, мы также трактуем свои достоинства (качества, которые считаем неотъемлемой частью своего «я», и стремимся сохранить) и недостатки (качества, которые мы считаем своими слабыми сторонами и желаем изменить). В этом смысле социальные отношения выполняют для нас арбитражные функции и одновременно являются сильным побудительным мотивом к самосовершенствованию.

Лидер и команда

Эффективная управленческая команда и мощная, здоровая корпоративная культура не могут возникнуть сами по себе. Чтобы построить устойчивые и плодотворные трудовые отношения и выработать нормы корпоративного поведения нужно приложить значительные усилия. К тому же следует понимать, что это не разовое мероприятие, а длительный процесс целенаправленной работы по мониторингу эмоционального климата в компании, поддержанию творческой обстановки и формированию корпоративных устоев [6,11].

Такая работа предполагает «выделение в отдельное производство» бизнес-процессов, определяющих общение сотрудников между собой и их взаимодействие с клиентами. При этом следует понимать, что она простирается далеко за пределы компании и охватывает взаимоотношения людей не только на службе и во время работы, а проникает в сферы их досуга, развлечения и самосовершенствования. Согласно данным исследований [3,5] коммерческие успехи компании на 30 процентов определяются ее корпоративной культурой. В благоприятных корпоративных условиях энтузиазм, энергия и трудолюбие ее сотрудников находят самое эффективное применение.

Характер и содержание корпоративной культуры компании во многом определяет ее первый руководитель. Если он талантлив и настоящий лидер, то он пробуждает в людях лучшие черты, укрепляет их веру в себя, убеждает в оправданности их усилий и помогает не упустить удачу. Люди с радостью идут за ним, потому что ощущают и понимают, что этот человек предан делу всем сердцем.

Настоящие лидеры способны контролировать свои эмоции, понимать чувства других людей и точно распознавать психологический настрой группы. Они внимательно прислушиваются к потребностям окружающих, умеют спланировать их вокруг общего дела, вызывать чувство единения и создавать атмосферу, в которой те заражаются энтузиазмом и подпитываются энергией для совместного продвижения в нужном направлении. Такие лидеры обладают высоким эмоциональным интеллектом. Их психологический настрой передается всем окружающим. Возникает вопрос: «Как это происходит?..».

Оказывается, что наши эмоции заразительны. Медики установили, что за счет открытости лимбической системы¹ человек способен улавливать эмоциональные сигналы, исходящие от другого человека, и проникаться его чувствами [3, 10]. Разумеется, что в ответ возникает такая же реакция. Экстраполируя такие связи на все сообщество, можно сделать вывод, что любой коллектив в буквальном смысле связывает эмоциональное поле. Каждый его член воспринимает малейшие оттенки настроений и реакций окружающих и зависит от их психологического настроения.

С другой стороны, эмоции позволяют нам выражать свои намерения. Благодаря этому окружающие получают представление о наших желаниях, что облегчает общение и взаимопонимание. Например, страх может сигнализировать о стремлении избавиться от напряжения, защититься от угрозы или избежать борьбы, а радость – о желании поделиться удачей или о тяге к душевной близости.

Внутренние эмоции человека имеют внешнее проявление. Скажем, по выражению лица и тону голоса не трудно определить какие эмоции в настоящее время одолевают вашего собеседника. Но если эти проявления эмоций чело-

век еще в состоянии подавить или изменить, то над более тонкими сигналами – выступлением румянца, мимикой, принятой позой – он уже не властен и они могут многое поведать собеседнику об его истинных чувствах и желаниях.

Мы постоянно прислушиваемся к другим людям, пытаемся предсказать поведение своих визави и подстроить собственные реакции. Мы не просто понимаем чужие эмоции, мы «подхватываем» их, словно вирус. Особенно внимательно следим за своими начальниками, стараясь как можно точнее предугадать их желания и возможное поведение. Если начальник нетерпелив, подавлен или напуган мыслью о возможной неудаче, его чувства передаются нам и мы, в свою очередь, становимся обидчивыми, пугливыми, излишне осторожными. Отсюда недалеко до нездорового эмоционального климата в компании.

И, наоборот, когда мы чувствуем, что начальник воодушевлен, полон надежд, то и сами зажигаемся решимостью. Когда лидер излучает энергию, энтузиазм и проявляет искреннюю заботу о подчиненных, это передает людям силы и помогает, творчески подходить к решению проблем. В компаниях, возглавляемых такими лидерами, царит дух единства, взаимопомощи и свято соблюдается «золотое правило» – относиться к другим так, как хочешь, чтобы относились к тебе. Поэтому в такой компании все внутренние и внешние связи основаны на принципах честности и уважения к чужим интересам.

Гармония в коллективе – не абстракция. Это реальность, которая зримо проявляется в повседневной трудовой жизни. Люди относятся друг к другу с неподдельной заботой, но при этом открыто дискутируют по проблемным вопросам и требуют ответственного отношения к работе и соблюдения корпоративных принципов. Они скрупулезны к своим обязанностям, внимательны к коллегам и уважительны к этическим установкам. Люди увлечены работой, а руководство заботой об поддержании продуктивного климата.

К сожалению, у эмоций есть и обратная сторона – враждебность, которая тоже распространяется как вирус. Когда мы сталкиваемся с чьим-то агрессивным или лицемерным поведением, страхом или беспокойством, то эта разовая реакция может перенестись на все последу-

¹ Лимбическая система – совокупность отделов головного мозга, отвечающих за процессы саморегуляции поведения и психической активности.

ющее взаимодействие с данным человеком. Мы начинаем относиться к нему настороженно и заведомо предвзято независимо от того, какое у него настроение. В итоге мы либо будем избегать его, либо наденем соответствующую маску и станем подыгрывать ему. Таким образом, когда руководитель не сдержан в проявлении деструктивных эмоций или неискренен, гармония в коллективе неизбежно нарушается. Перспектива одна – обострение конфликтов и ухудшение корпоративного климата.

В заключении отметим, что умение создавать и поддерживать в компании благоприятный эмоциональный климат, как и все великие таланты, дается человеку от Бога. Задача человека вовремя обнаружить этот талант в себе и далее неустанно и целенаправленно трудится над его совершенствованием. Вознаграждением за упорный труд будет уверенное продвижение по карьерной лестнице вплоть до позиции первого руководителя.

Заключение

Приведенные в настоящей статье положения, соображения и результаты лишней раз свидетельствуют о том, что организационный менеджмент представляет собой некую системную дисциплину, выходящую далеко за привычные рамки экономической теории и теории управления и нуждающуюся в кардинальном пересмотре собственной парадигмы. Представляется, что в этом пересмотре помимо самих управленцев активное участие должны принять философы, психологи, социологи, физики, математики и системщики. Общими усилиями они должны синтезировать новую теорию организационного менеджмента, которая перенесет этот вид человеческой деятельности из сферы искусства в сферу инженерной науки. Не исключаю, что такие масштабные междисциплинарные исследования следует проводить в рамках специальной технологической платформы под эгидой Министерства экономического развития РФ.

21.11.2011

Список литературы:

1. Адизес, И. Идеальный руководитель: почему им нельзя стать и что из этого следует. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 263 с.
2. Адизес, И. Управляя изменениями. – СПб.: Питер, 2008. – 224 с.
3. Бояцис Р, Макки Э. Резонансное лидерство: самосовершенствование и построение плодотворных взаимоотношений с людьми на основе активного создания, оптимизма и эмпатии. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 300 с.
4. Гоулман, Д. Эмоциональное лидерство: искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2003. – 269 с.
5. Дрогобыцкий, А.И. Корпоративное управление в знаниевой экономике. – М.: Экономика, 2008. – 128 с.
6. Дрогобыцкий, И.Н. Системный анализ в экономике. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 423 с.
7. Дрогобыцкий, И.Н. Энергетическая природа организационного управления // Экономические науки. – 2010. – №12(73). – С. 275–282.
8. Кричевский, Р. Психология лидерства. – М.: Статус, 2007. – 542 с.
9. Минцберг, Г. Действуй эффективно: лучшая практика менеджмента. – СПб.: Питер, 2011. – 288 с.
10. Филонович, С.Р. Лидерство как интегральная проблема науки о поведении // Российский журнал менеджмента. – 2007. – Т. 5, №4. – С. 91–100.
11. Шайн, Э. Организационная культура и лидерство. – СПб.: Питер, 2007. – 264 с.

Сведения об авторе:

Дрогобыцкий Иван Николаевич, профессор кафедры системного анализа в экономике Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, доктор экономических наук, профессор 125993, г. Москва, пр-т Ленинградский, 49, e-mail: dinind@mail.ru

UDC 65.014

Drogobytsky I.N.

Financial university at the Government of the Russian Federation

E-mail: dinind@mail.ru

ORGANIZATIONAL MANAGEMENT: NATURE, THE TEAM AND LEADER ORGANIZATION

In this paper we investigate the variability and psycho-energetic nature of organizational management, emotional intelligence of the modern manager is analyzed, the algorithm of choosing the leader by complementary management team is provided and recommendations on self-improvement are made in order to perform his/her mission properly. The conclusion about the need for interdisciplinary research is made in order to find a new paradigm of organizational management, linking it to the rank of the engineering sciences.

Key words: organizational management, managerial dominants, PAEI-code, emotional intelligence, leadership, self-improvement, management team.