

К ВОПРОСУ СИНТЕЗА НОВОЙ ПАРАДИГМЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ

В статье дано системное толкование процессам принятия и реализации управленческих решений организационного управления. При этом управление интерпретируется как некое покрытие совокупных обязательств хозяйствующего субъекта управленческой энергией его органа управления. Установлено, что для выработки сбалансированного решения необходимо должным образом определить четыре функциональных императива – что делать, как делать, когда делать и кто должен делать – а для его успешной реализации надо обеспечить должное сочетание четырех энергетических императивов – полномочий, волю, принуждения и влияния. Высказаны предложения относительно измеряемости энергетики организационного управления.

Ключевые слова: организационное управление, управленческие решения, принятие решений, реализация решений, исполнение, администрирование, предпринимательство, интеграция, сбалансированные решения, обязательства, полномочия, воля, принуждение, влияние, власть, результативность управления, эффективность управления.

Управление предполагает принятие и реализацию решений. Известно, что не всякое принятое управленческое решение будет реализовано в последствии. Многие в том числе хорошо проработанные решения не находят практической реализации. Очевидно, что для практической осуществимости управленческого решения необходимы определенные условия – императивы. Ниже рассматриваются функциональные и энергетические императивы организационного управления, которые образуют благоприятную среду для принятия и реализации сбалансированных управленческих решений.

Прежде всего, *решение должно быть хорошо определено*. Хорошо определенным считается такое решение, которое содержит четкие содержательные ответы на четыре обязательных вопроса, каждый из которых ассоциируется с определенной функцией менеджмента по Адизесу [1]:

- что делать (Р);
- как это нужно делать (А);
- когда это надо делать (Е);
- кто это будет делать (I).

Здесь вместо коренного вопроса функции Е «почему...» используется производный вопрос «когда...», подчеркивая, тем самым, первичность фактора времени в принятии решения. Получение ответов на перечисленные вопросы эквивалентно выполнению соответствующих функ-

циональных императивов, призванных обеспечить РАЕI-результат¹.

Часто при определении управленческого решения люди ошибаются и вместо всех четырех определяют один-два необходимых функциональных императива. Обычно они решают *что* делать и не решают *кто* это будет делать, *как* и *когда*. В результате может оказаться, что то как было реализовано принятое решение не имеет никакого отношения к тому, что было решено, поскольку непосредственный исполнитель не верно истолковал поставленную задачу и, более того, не вовремя приступил к ее осуществлению.

Если вы определяете только один из функциональных императивов РАЕI, то человек (или коллектив), которому поручается реализация решения, должен будет найти собственные определения трем остальным императивам. В дальнейшем, следуя этим «доморощенным» определениям, он будет действовать в соответствии со своим собственным стилем. В таких условиях вероятность того, что будет реализовано первоначально принятое решение очень невелика. Следовательно, для того чтобы обеспечить высокую вероятность реализации принятого решения, необходимо четко и однозначно сформировать все четыре функциональных императива – что делать (Р), как это делать (А), когда это делать (Е) и кто это должен делать (I).

¹ РАЕI – четырёхрядный код, отражающий управленческий стиль менеджера. Если менеджер великолепно справляется с выполнением функции, то в соответствующей позиции кода прописывается заглавная буква, обозначающая данную функцию, если менеджер посредственно справляется с выполнением функции – прописывается строчная буква, если менеджер не может обеспечить выполнение функции – ставится прочерк. Код РАЕI означает, что выполнение всех управленческих функций – исполнение (Р), администрирование (А), предпринимательство (Е) и интегрирование (I) – обеспечивается на «отлично».

Раз так все логично, разумно и просто, то возникает вопрос: «Почему менеджеры, принимая решения, не следуют этому естественному требованию?..» Ответ на него более прозаичен, чем сам вопрос: «Потому, что лица, принимающие решения, имеют различные РАЕI-коды».

Производитель (Раеi) обычно смотрит на *что* и не считает нужным определять *как*. *Когда* для него – это сейчас, а *кто* – любой, кто в момент принятия решения окажется под рукой.

Бюрократ (раеi), как правило, интересуется *как*. Он определяет *что*, *когда* и *кто* в зависимости от того, *как это должно быть сделано*.

Предприниматель (раеi) даст вам общую идею и хочет, чтобы она была реализована вчера, то есть в лучшем случае определяет императив *когда*. Если вы спросите *что должно быть сделано*, то возможно из его ответа узнаете, *почему* он хочет, чтобы это было сделано.

Интегратор (раеI) больше думает о том *кто будет это делать*, чем о том *что, как и когда* надо делать.

По этим причинам управленческое решение часто принимается на основании только одного четко определенного функционального императива. Остальные приходится «додумывать» исполнителю позже или вовсе обходиться без них. Выбор ведущего императива зависит от стиля, доминирующего в процессе принятия решения.

Однако, даже хорошо определенное решение не гарантирует его успешной реализации. Необходима еще *сбалансированность* всех четырех определяющих его *функциональных императивов*. Для выполнения этого условия для каждого функционального императива выде-

лим разрешенные зоны и совместим их так, чтобы получить пространство, в пределах которого будет осуществляться реализация принятого решения (рис. 1).

Внутри квадрата находится то *что надо* сделать, *как можно* это сделать, *когда следует* это сделать и *кто должен* это сделать. Вне квадрата находится то, *что не надо* делать, *как не надо* делать, *когда не следует* это делать и *кто не должен* это делать.

Человек устроен так, что не знает *что* надо делать до тех пор, пока не узнает, *что не надо* делать. Всякий раз, когда испытывается что-то новое, люди должны усвоить чего им не следует делать для того, чтобы сделать что-то должным образом. Такая же закономерность наблюдается в решении вопросов выбора исполнителя и момента начала реализации принятого решения. Очень часто лицо, принимающее решение (ЛПР), «задним числом» понимает, что выполнение решения надо было поручить не тому человеку (коллективу) и приступить к этому следовало несколько раньше. Такое понимание приходит вместе с опытом.

Хороший опыт обеспечивается хорошими решениями. Хорошие решения основываются на правильных суждениях, а правильные суждения вырабатываются после получения негативного опыта. Негативный опыт у нас появляется и накапливается каждый раз, когда мы приступаем к новой работе и по ходу ее выполнения делаем массу ошибок. Таким образом, цепь причинно-следственных явлений замыкается, мы получаем контур обратной связи «на ошибках учимся» (рис. 2).

Следовательно, лица, принимающие решения, должны анализировать результаты своих предыдущих решений, сопоставлять их с текущим состоянием дел и учиться на полученном опыте. Анализировать результаты надо до тех пор, пока не станет ясно, *что* следует и что не следует делать, *как* можно и как нельзя это делать, *когда* надо и когда не надо это делать и, наконец, *кто* должен и кто не должен это делать. Только тогда ЛПР сможет принимать вполне определенные, осознанные и сбалансированные решения.

Однако, даже принимая хорошие и сбалансированные решения, ЛПР не может гарантировать их реализацию. Следовательно, рассмотренные выше четыре функциональных императива являются важными, но не единственными факторами, по значению которых можно предсказать

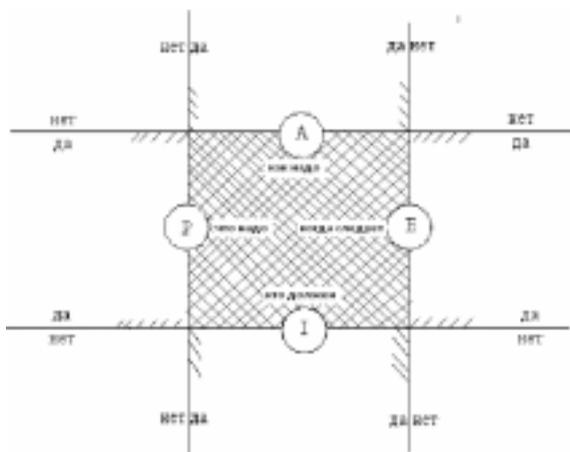


Рисунок 1. Квадрат ответственности

вероятность реализации принятого решения. Для осуществимости последнего нужна еще некая *управленческая энергия*, содержащаяся в *полномочиях, воле, принуждении и влиянии* ЛПР, которые назовем энергетическими императивами.

По определению Макса Вебера *полномочия* представляют собой юридическое право принимать определенные решения. Они не зависят от личностных характеристик ЛПР, круга его знакомых и прошлых заслуг. Полномочия определяются только положением ЛПР в организации. Каждый человек, занимающий в организации определенную должность, имеет официальное право принимать ассоциируемые с этой должностью решения. В этом и состоит весь смысл официальных полномочий.

Тем не менее, во многих организациях практикуются урезанные полномочия. Например, в бюрократиях многие руководители могут запрещать (отвергать) решения, способные вызвать организационные изменения, но редко имеют законное право дать им «зеленую улицу». Лишь тот, кто находится на самом вершине административной пирамиды, наделен этим правом, то есть обладает полными полномочиями. Это означает, что для того, чтобы в бюрократической организации «продать» инициативное решение, необходимо подняться по административной лестнице до ЛПР, который наделен полными полномочиями и помимо «нет» может говорить и «да».

Геометрически полномочия любого должностного лица можно изобразить в виде окружности (или другой замкнутой фигуры), которая очерчивает некоторое пространство предметной области управления. Разумеется, что между этими «округлыми» полномочиями и «квадратной» ответственностью по реализации принятого ре-

шения должно существовать определенное соотношение. Классическая теория утверждает, что это должно быть взаимно однозначное соответствие, то есть ответственность должна уравновешиваться полномочиями. Однако, поскольку круг и квадрат совместить невозможно, то это автоматически означает, что полномочия и ответственность обречены на дисбаланс. В одни периоды времени ЛПР может иметь больше полномочий, чем ответственности, а в другие – больше ответственности, чем полномочий.

В изменчивом мире и ответственность, и полномочия меняются по мере того, как меняются люди и организационная структура. Следовательно, в силу постоянных изменений полномочия и обязанности могут только более-менее (а не абсолютно) соответствовать друг другу. А раз так, то время от времени в организации будут возникать зоны неопределенности. Для противостояния этим явлениям необходимо закладывать перекрывающиеся обязанности и перекрывающиеся полномочия как при первоначальном проектировании организационной структуры, так и при ее реструктуризации.

Чем выше темпы изменений, тем выше уровень неопределенности, что означает необходимость повышения степени взаимного перекрытия обязанностей. Эти перекрывающиеся обязанности требуют повышения степени взаимного перекрытия полномочий. Чем выше степень перекрытия обязанностей и полномочий, тем лучше должна осуществляться командная работа. В противном случае организации грозит засилье бюрократии.

Воля – это желание (стремление) воздействовать на объект и/или его окружение с целью устранения проблем, препятствующих его функционированию и дальнейшему развитию.

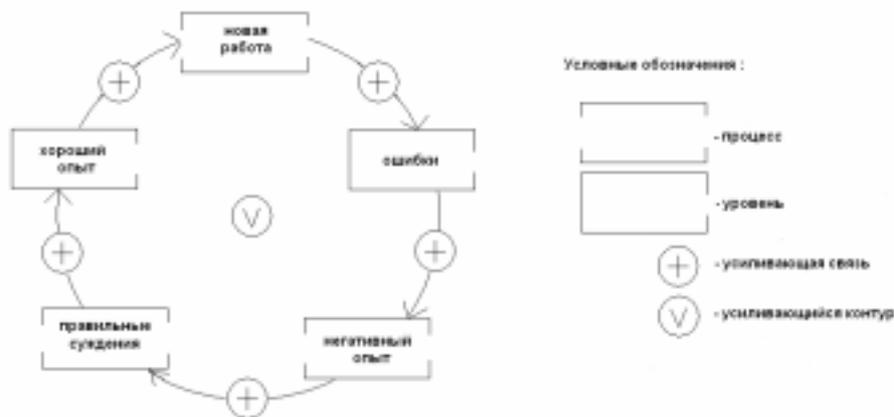


Рисунок 2. Контур приобретения положительного опыта

Воля имеет духовную (нравственную) природу и может нести как положительный (добро), так и отрицательный (зло) заряд. К сожалению, с первого взгляда очень трудно диагностировать какой волевой заряд несет в себе тот или иной человек. Это станет известно только после реализации его волевого потенциала, т.е. после того как его воля проявится в реальных действиях и воплотится в конкретных результатах.

В каждой сфере человеческого бытия воля приобретает специфические черты, которые проецируются в довольно точные словесные формулировки. В политике, на – пример, это политический вес и лоббистский потенциал, в науке – уровень интеллекта и научный потенциал, в искусстве – степень вдохновения и уровень мастерства, в общественной жизни – нравственная мощь и сила убеждения, в религии – сила веры и степень прорицательности, в бизнесе – побудительный мотив и предпринимательский потенциал и т.д. и т.п. Однако, как бы эта энергетическая субстанция не называлась ее сущность сводится к осознанному желанию целенаправленного воздействия на что-то или кого-то с целью удовлетворения своих амбиций.

В области организационного управления наличие воли ассоциируется с желанием менеджера устранять препятствия с пути функционирования и развития организации и, тем самым, обеспечивать ее результативность и эффективность в текущий момент времени и обозримой перспективе. При этом очень важно чтобы это осознанное желание подкреплялось профессиональными знаниями, накопленным опытом и управленческим мастерством. Без такой поддержки даже самые благие намерения менеджера могут остаться намерениями, не имеющими шансов быть реализованными.

Принуждение – это право и/или способность наказывать и/или вознаграждать. Если какой-либо субъект (человек или организация) может заставить вас что-либо сделать, этот субъект обладает особым видом власти над вами – властью принуждения. Власть принуждения появляется тогда, когда у одного субъекта возникают определенные потребности, которые может удовлетворить другой субъект. При этом не важно являются ли эти потребности предметом легитимной власти, договоренности между субъектами или «плодом воображения» одной из сторон. Следовательно, лишение ожидаемого вознаграждения равносильно наказанию и «обманутые ожидания» также яв-

ляются проявлением власти принуждения.

На жизненном пути любого человека, хозяйствующего субъекта, государственного образования или другой системы всегда возникает множество препятствий. Преодоление этих препятствий собственными силами не всегда возможно. Часто для расчистки жизненного пути мы прибегаем к услугам других людей и/или систем. В этой связи каждый, в ком нуждается движущаяся к своей стратегической цели система, обладает принудительной властью над ней, т.е. властью способной принудить систему к определенному поведению. С этой стороны принуждение ассоциируется с возможностью сотрудничать или не сотрудничать с человеком (системой), нуждающимся в помощи. Сила этой принудительной власти зависит от потребности человека (системы) в сторонней помощи и от того обладает ли сторона, располагающая потенциалом принуждения, монополией на ее предоставление.

Быть членом цивилизованного общества – значит жить в условиях высокой взаимной зависимости и всегда полагаться на поддержку других. При этом, чем более высокой ступени развития достигло общество, тем более бессильным чувствует себя в нем отдельный человек. Любой, в ком человек нуждается, обладает принудительной властью над ним. Так, возлюбленная обладает принудительной властью над влюбленным, поскольку тот нуждается во взаимности; хороший актер обладает принудительной властью над режиссером, так как только он может должным образом сыграть определенную роль в новой постановке; мудрый советник обладает принудительной властью над президентом компании, поскольку до тонкостей владеет ситуацией и располагает уникальными сведениями и может манипулировать ими так, что вынудит президента принять желательное решение.

В отношении систем наблюдается аналогичная картина. Так, врачи могут принудить администрацию больницы к желательному стилю управления, поскольку только они могут обеспечить выполнение ее основной миссии – лечить больных, профессура должна определять стиль руководства в ВУЗе, так как никто кроме преподавателей не может обеспечить достижение его предназначения «сеять доброе и вечное», а актеры способны диктовать правила административной игры в театре, поскольку только они могут удовлетворить зрительный интерес. В свою очередь, и те, и другие, и третьи нуждаются в денежном довольствии (зарпла-

тах, гонорах, премиях) и профессиональном признании, а, следовательно, подвластны своим администрациям.

Принуждение не следует путать с полномочиями. На высших уровнях административной иерархии больше полномочий, чем принуждения. Сосредоточенные там возможности принуждения являются официальными и строго регламентированными. Истинная принудительная сила без официальных полномочий находится в руках тех, в ком наибольшей степени нуждается система при выполнении своего предназначения. Они могут отказаться от сотрудничества, не имея на это полномочий. И если они это сделают, то система не сможет выполнять своих обязанностей.

Многие люди верят в то, что, чем выше по лестнице административной иерархии, тем больше принудительной власти. Они отчаянно карабкаются вверх, яростно расталкивая своих соперников. Однако, достигая самой вершины, с ужасом обнаруживают, что истинная принудительная власть осталась внизу. Ею всегда по праву обладают представители операционного ядра хозяйствующего субъекта [2], выполняющего основную работу (врачи в больнице, профессора в ВУЗе, доярки на ферме, актеры в театре и т.д.). Менеджерам необходимо усвоить один непреложный постулат – чем выше уровень административной иерархии, тем больше уважения необходимо проявлять к тем, кто находится «внизу». Именно от последних зависит в какой мере должностному лицу удастся осуществить свои планы и удовлетворить лидерские амбиции.

Влияние – это способность заставлять другого человека (субъекта) выполнять желательные действия без использования полномочий и/или принуждения. Как правило, элементы, подвергающиеся целенаправленному влиянию, находятся за пределами управляемой системы и на них не распространяются полномочия и принуждение лиц, принимающих решения. По отношению к управляемой системе они образуют, так называемую, транзакционную среду, в которой «обитают» представители ближайшего окружения хозяйствующего субъекта – клиенты, поставщики, акционеры, инвесторы, владельцы и государственные чиновники, призванные регулировать данную сферу деятельности. Ныне управление хозяйствующим субъектом все больше сводится к влиянию на его транзакционную среду или лидерству. Поэтому лидерство еще определяют как способность влиять на тех, кем нет возможности управлять.

Наибольших успехов в использовании влияния достигли служители культа. Объединенные в рамках различных конфессий и сект они держат под контролем значительные массы людей и реально влияют на развитие мировой цивилизации. Когда люди под давлением авторитета или в результате внушения самостоятельно принимают желательные для нас решения, это означает, что мы оказываем на них влияние. Когда менеджер может по своей воле признать правильность предложенных ему решений, то он также находится под чьим-то влиянием. Большая часть демократически избранных государственных и местных чиновников является логичным результатом влияния на электорат их выборных штабов и рекламных компаний.

Успех или неуспех влияния в значительной степени определяет культура. Она ассоциируется с неписаными законами, лежащими в основе нашей коллективной памяти. Собственно говоря, культурный код следует считать социальным эквивалентом биологической ДНК. Когда хозяйствующий субъект предоставлен сам себе, его внутренние культурные коды действуют как организующие принципы, воспроизводящие существующий порядок без каких-либо отклонений. В этой связи культуру следует рассматривать как неотъемлемую часть организационного управления.

Все составляющие управленческой энергии – полномочия, воля, принуждение и влияние – существуют и используются параллельно. В определенные моменты времени они могут совпадать, частично перекрываться или вообще не иметь ничего общего. В результате управленческий потенциал индивида или команды будет увеличиваться или уменьшаться в зависимости от степени их перекрытия.

В случае совпадения полномочий и воли на пересечении образуется *полномочная воля* (см. табл. 1). Это означает, что осознанные желания к улучшению ситуации на объекте управления возникли у человека наделенного необходимыми должностными полномочиями. У таких желаний есть большие шансы найти практическое воплощение. Полномочия без воли могут ничего не дать поскольку наделенный ими менеджер не знает, что надо предпринять. Еще хуже воля без полномочий – не редко знающий и способный человек, не имеющий необходимых полномочий, при всем желании не может реализовать свои лидерские амбиции.

Когда полномочия и принуждение частично совпадают, получается *полномочная принудительная власть*. Обладающий такой властью менеджер имеет право наказывать и поощрять – понижать в должности, повышать зарплату, увольнять т.п. Когда полномочия и принуждение не перекрываются, то мы получаем полномочия без принудительной власти. Наделенный ими человек имеет право отдавать приказания, но ничего не способен поделаться с теми, кто их не выполняет. Принуждение без полномочий возникает в ситуациях, в которых человек или хозяйствующий субъект может безнаказанно отказать от сотрудничества.

Когда влияние совпадает с полномочиями, возникают *влиятельные (признаваемые) полномочия*. Эти полномочия обеспечиваются профессиональным статусом. Они возникают тогда, когда человек кроме того что обладает полномочиями, а, следовательно, имеет право говорить, что нужно делать, способен еще убедить своих подопечных в разумности своих решений. Если влияние и полномочия не перекрываются, получается влияние без полномочий. Оно имеет место в тех случаях, когда подопечные принимают решения, руководствуясь рекомендациями «агентов влияния», а не полномочных представителей своего органа управления.

Когда пересекаются воля и принуждение получается *волевое принуждение*. Оно возникает в тех случаях, когда для реализации своей воли менеджер задействует принудительную силу, т.е. поощряет солидарных и наказывает несогласных. Безвольное принуждение ассоциируется с неоправданными лидерскими амбициями менеджера – сам не знает чего хочет, тем не менее во всю пользуется «кнутом и пряником».

Когда частично совпадают воля и влияние на пересечении образуется *волевое влияние*. Это означает, что менеджер имеющий собственное осознанное видение пути решения проблемы является еще признанным авторитетом в данной предметной области и пользуется заслуженным влиянием. Это значительно увеличивает шансы реализации при-

нятого решения. Если воля и влияние не перекрываются, то имеет место феномен воли без влияния. Это означает, что любые решения менеджера по продвижению своих лидерских амбиций не окажут никакого влияния на поведение подопечных.

На пересечении принуждения и влияния возникает *влиятельное принуждение*. Оно возникает тогда, когда менеджер, обладающий принудительной властью, использует еще свое влияние и умение убеждать для реализации принятого решения. Такой ход способен снизить напряженность в организации от принудительно навязанного решения. Однако, если влияние и принуждение не пересекаются, то для реализации принятого решения менеджер вынужден уповать на грубое принуждение или воспользоваться косвенной принудительной властью. Последняя возникает в тех случаях, когда менеджер при исполнении своих обязанностей, воспринимает влияние как угрозу, как проявление силы и понимает, что ему лучше сделать то, что говорят, чем то, что он считает нужным.

Не трудно догадаться, что помимо рассмотренных попарных пересечений возможны пересечения тройственные, когда совпадают (накладываются) три вида управленческой энергии. Комбинаторика подсказывает нам четыре возможных варианта таких совпадений – полномочия – воля – принуждение, воля – принуждение – влияние, влияние – полномочия – воля и полномочия – принуждение – влияние. Коротко остановимся на каждом из них.

Таблица 1. Гибридные виды управленческой энергии

Виды управленческой энергии	Полномочия (P ₁)	Воля (P ₂)	Принуждение (P ₃)	Влияние (P ₄)
Полномочия (P ₁)	–	Полномочная воля (P ₁ P ₂)	Полномочное принуждение (P ₁ P ₃)	Влиятельные полномочия (P ₁ P ₄)
Воля (P ₂)	Полномочная воля (P ₂ P ₁)	–	Волевое принуждение (P ₂ P ₃)	Волевое влияние (P ₂ P ₄)
Принуждение (P ₃)	Полномочное принуждение (P ₃ P ₁)	Волевое принуждение (P ₃ P ₂)	–	Влиятельное принуждение (P ₃ P ₄)
Влияние (P ₄)	Влиятельные полномочия (P ₄ P ₁)	Волевое влияние (P ₄ P ₂)	Влиятельное принуждение (P ₄ P ₃)	–

Когда частично совпадают полномочия, воля и принуждение (рис.3, а), то наделенный ими менеджер обладает *грубой диктаторской властью*. Он может принимать и воплощать в жизнь любые управленческие решения. Даже если этот человек не пользуется авторитетом и не имеет признанного влияния на предметную область любые его решения полномочны, выражают его волю и обязательны к исполнению. Ослушавшихся неминуемо ждет легитимное наказание. Такая безграничная власть может закончиться исключительно с устранением (кончиной) самого диктатора.

Когда частично перекрываются воля, принуждение и влияние (рис.3, б), то обладающий ими менеджер, даже не имея необходимых полномочий, может обеспечить реализацию любого управленческого решения. Другими словами, он обладает *властью без официальных полномочий*, которая ничем не уступает власти диктаторской. Отсутствие полномочий в данном случае менеджер компенсирует заслуженным авторитетом и признанным влиянием в данной предметной области.

Если частично совпадают влияние, полномочия и воля (рис.3, в), то обладающий таким

сочетанием менеджер пользуется *диктаторской властью без принуждения*. Он в принципе также может обеспечить реализацию любого управленческого решения, однако в случае активного сопротивления он должен будет заручиться поддержкой коллег, обладающих принуждением.

Когда частично совпадают полномочия, принуждения и влияние (рис.4, г) получаем *безвольную диктаторскую власть*. В этом случае менеджер имеет полномочия указывать подопечным, что они должны делать, обладает правом наказывать/вознаграждать их по результатам работы и, кроме того, способен оказывать на них влияние для подтверждения разумности своих решений. Однако отсутствие воли делает такую власть бездуховной.

Когда совпадают все четыре энергетические составляющие управления – полномочия, воля, принуждение и влияние – на пересечении получаем *абсолютную власть* (рис. 4). Абсолютной властью обладает только Бог. В былые времена близко к такой власти примыкали абсолютные монархии. В настоящее время абсолютная власть возможна в рамках отдельных, как правило, небольших хозяйствующих субъектов во времена кризисных периодов.

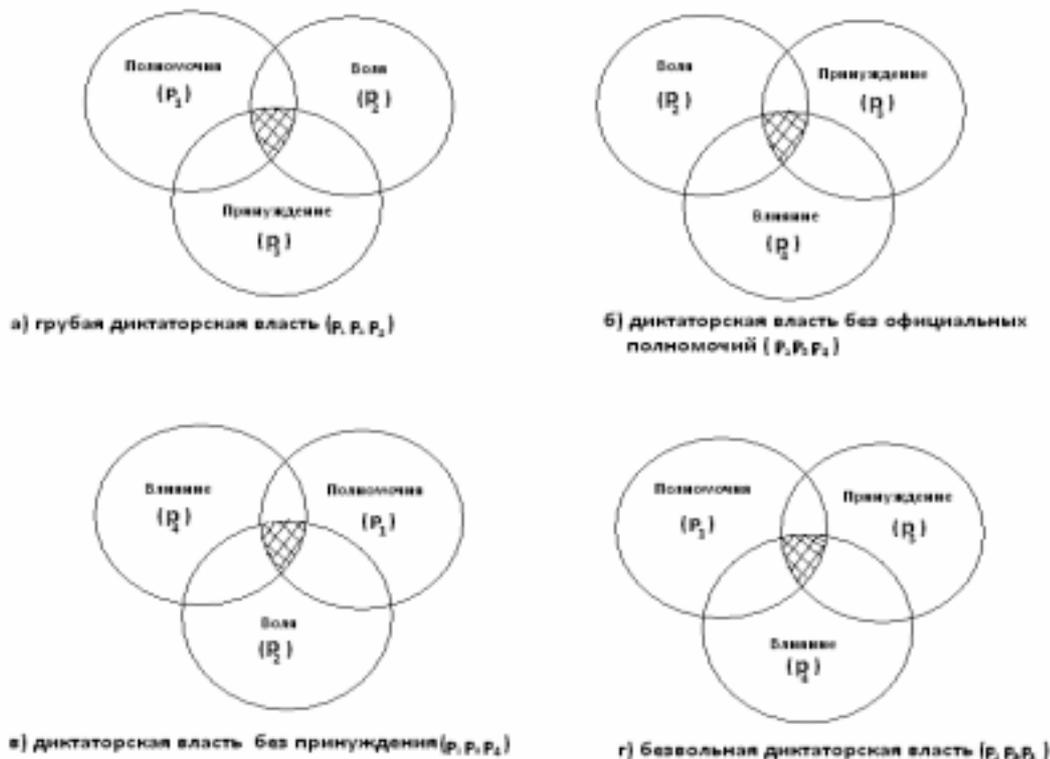


Рисунок 3. Варианты организационной диктаторской власти

Когда менеджер обладает абсолютной властью, то не существует причин, по которым подопечные не стали бы выполнять его решения. Он имеет законное право решать *что* делать, *как* делать, *когда* приступать к выполнению задания и *кому* конкретно его поручить. Более того, он имеет все основания приказывать, наказывать и вознаграждать исполнителей, поскольку помимо полномочий, воли и принуждения имеет признанный авторитет в проблемной предметной области и пользуется влиянием. В этом случае ситуация находится под абсолютным контролем, и выполнение принятого решения полностью зависит от ЛПР.

Таким образом, наличие и сбалансированность четырех функциональных – что делать, как делать, когда делать, кем делать – и четырех энергетических – полномочия, воля, принуждение, влияние – императивов образуют необходимые и достаточные условия для реализуемости принятого управленческого решения отдельным лицом или комплементарной командой менеджеров. Однако на этапе принятия решения очень сложно, а иногда просто невозможно, определить все перечисленные императивы. Отсутствие или некорректность одного или нескольких императивов могут стать причиной не выполнения принятого управленческого решения. Как следствие, непредсказуемость реализации управленческих решений, обуславливает сложность всего процесса организационного управления.

С позиции системного анализа управление любым экономическим объектом представляет собой некое покрытие совокупных обязательств (ответственности) объекта перед внешней средой управленческой энергией сотрудников аппарата управления. Любой менеджер, входящий в состав управленческой команды, имеет полномочия, волю, принуждение и влияние для выполнения одних обязанностей, их различные сочетания – для других, диктаторские возможности – для третьих и абсолютную власть – для четвертых. Накладывая совмещенные полномочия, волю, принуждение и влияние на совокупные обязательства объекта проанализируем ожидаемую результативность и эффективность организационного управления.

В первом случае (рис. 5, а) у менеджеров есть полномочия, воля, принуждение и влияние, а также всевозможные их сочетания для выполнения своих обязанностей. Однако, в силу того, что ядро композиции ($P_1P_2P_3P_4$) этой управленческой команды слишком мало, команда не имеет абсолютного контроля над всеми своими обязательствами. Возникает вопрос: «Может ли такая команда быть результативной и эффективной в текущий момент и обозримой перспективе, то есть принимать и осуществлять решения, обеспечивающие должное функционирование и развитие объекта?..»

Такая команда менеджеров способна выполнить свое предназначение и добиться нужных результатов, однако, все время вынуждена «балансировать на грани». Для выполнения одних обязанностей она будет обладать только полномочиями, то есть будет принимать решения и надеяться на то, что они окажутся выполненными. При выполнении других обязанностей, в первую очередь, обязанностей связанных с текущими решениями вопросов будущего развития организации команда будет ориентироваться на волю своих креативно мыслящих членов. При выполнении рутинных обязанностей команда может опираться исключительно на принуждение, уповая на помощь извне сейчас взамен на щедрое вознаграждение впоследствии. При выполнении четвертой группы обязанностей члены команды вынуждены будут

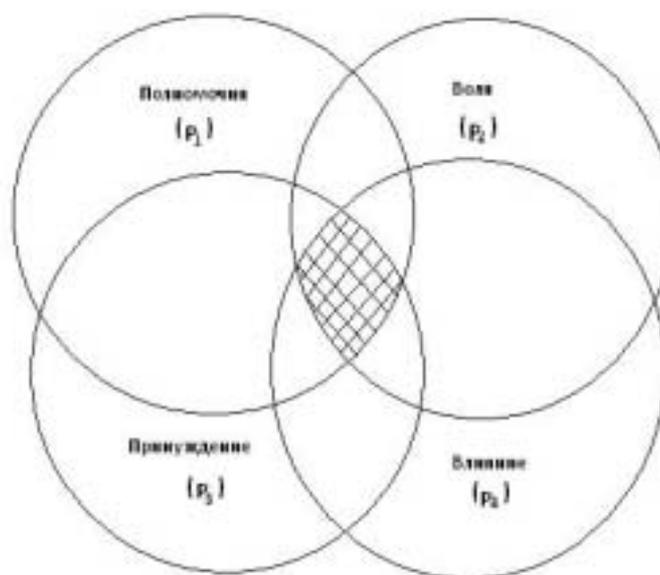


Рисунок 4. Абсолютная организационная власть ($P_1P_2P_3P_4$)

задействовать все свое влияние, чтобы убедить окружающих поучаствовать в деле желательным для объекта образом.

Боле того, в некоторых областях ответственности команда не имеет ни полномочий, ни воли, ни принуждения, ни влияния. В данном случае, кто-то из членов команды вынужден брать на себя дополнительные полномочия, задействовать свою волю, принуждение и/или влияние. Это означает, что все составляющие энергетики управления должны находиться в непрерывной динамике. Квадрат ответственности и круги полномочий, воли, принуждения и влияния все время пульсируют и смещаются относительно друг друга, обеспечивая тем самым нужное управление, в нужном месте и в нужное время.

Когда полномочия, воля, принуждение и влияние не совпадают друг с другом, хотя в большей или меньшей степени перекрывают квадрат ответственности (рис. 5, б), реализовать принятые решения управленческой команде будет еще труднее. Причина такого заключения кроется в относительной слабости каждого отдельно взятого вида управленческой энергии. Так, воля без полномочий почти не имеет шансов найти свое воплощение. Известно, что текущие решения, преследующие будущие цели, всегда высоко затратные, очень рискованные и для своей реализации непременно требуют официальных полномочий и принудительной власти. Полномочия без принуждения не имеют большой ценности. Отдавать распоряжения, исключительно полагаясь на волю исполнителя, всегда чревато риском невыполнения. Принуждение без полномочий очень опасно. Оно возможно в краткосрочном периоде, но рано или поздно уничтожает само себя по причине нелегитимности. Влияние без полномочий и принуди-

тельной власти будет работать, но потребует значительных усилий и много времени. Менеджеры, располагающие только влиянием, все время озабочены тем, как провести свои решения в жизнь.

Когда четыре круга, соответствующие полномочиям, воли, принуждению и влиянию, целиком совпадают (рис. 1, в), получается абсолютная власть, что ассоциируется с абсолютными управленческими возможностями. Если при этом наложенные друг на друга окружности еще почти полностью перекрывают квадрат ответственности, то это означает, что управленческая команда обладает всеми возможностями для выполнения любого задания. Такая команда наиболее эффективна и наименее уязвима. Она способна уверенно вести управляемый объект к намеченной цели, опираясь на имеющиеся полномочия, волю, принуждение и влияние, которые подкрепляют друг друга. Однако, в этих условиях из всех четырех видов энергетического воздействия на управляемый объект в наибольшей мере будет эксплуатироваться принуждение, поскольку оно способно обеспечить мгновенные результаты. Но со временем принудительная власть уподобляется наркотику и требуется все в больших и больших количествах. Вот почему говорят, что «власть развращает, а абсолютная власть развращает абсолютно».

Принудительная власть развращает потому, что эффективна и проста в использовании. Когда человек обладает принудительной властью, то с большой вероятностью у него возникнет желание пользоваться ею «направо и налево». Если он поступает таким образом, то подрывает свое влияние, притупляет волю и сужает полномочия. Чем больше человек употребляет

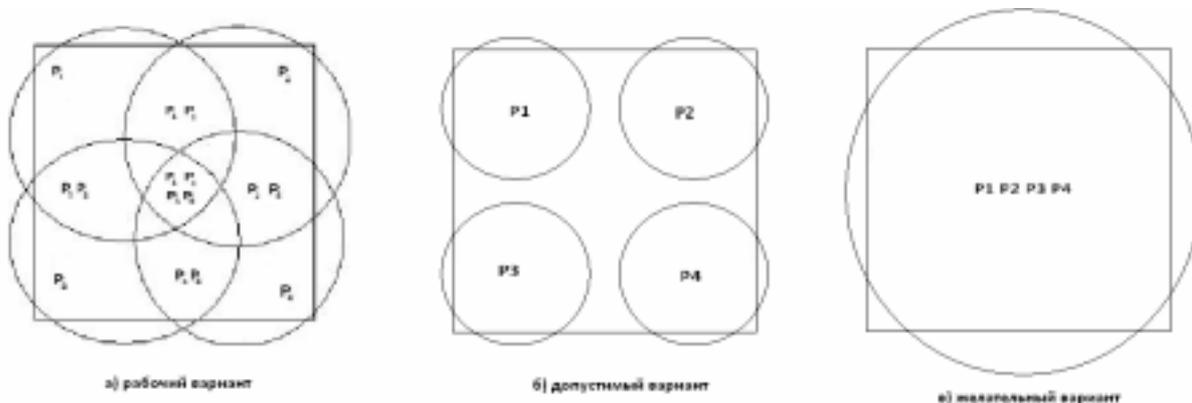


Рисунок 5. Энерговооруженность организационного управления

принуждение, тем ниже его результативность. В конечном итоге, он лишается власти, потому что исчерпываются его возможности наказывать и поощрять. В описанном сюжете утешает только то, что такая ситуация встречается редко, но еще реже имеет стабильный характер.

Таким образом, рассмотренные варианты сочетания энергетических составляющих управления – полномочий, воли, принуждения и влияния – результативны и с большей или меньшей эффективностью позволяют покрыть обязательства объекта перед внешним окружением. До тех пор пока управленческая команда

обладает полномочиями и/или волей и/или принуждением и/или влиянием, в совокупности перекрывающими обязанности, она может обеспечивать выполнение необходимых управленческих функций.

Не сложно догадаться, что по эффективности, то есть по соотношению «затраты-результат» наименее привлекательным является вариант «б», а наиболее предпочтительным – вариант «в». Управленческая эффективность является функцией от масштабов ответственности и суммарного объема управленческой энергии, имеющейся в распоряжении управленческой команды, т.е.

$$E = \frac{p_1 + p_2 + p_3 + p_4 + p_1 p_2 + p_1 p_3 + p_1 p_4 + p_2 p_3 + p_2 p_4 + p_3 p_4 + p_1 p_2 p_3 + p_1 p_2 p_4 + p_1 p_3 p_4 + p_2 p_3 p_4 + p_1 p_2 p_3 p_4}{C}$$

$$E = F(C, f(p_1, p_2, p_3, p_4)),$$

где E – эффективность организационного управления;

F – функционал;

C – обязательства организации перед внешним окружением (от англ. commitment);

$f(p_1, p_2, p_3, p_4)$ – функция от полномочий, воли, принуждения и влияния и всевозможных их комбинаций.

В самом простом случае эффективность организационного управления можно определить как отношение суммарной управленческой энергии, имеющийся в распоряжении комплементарной команды, к объединенным обязательствам организации перед внешней средой, т.е.

Остается найти единицу для измерения энергии организационного управления и установить правила вычисления ее количественных значений для отдельных видов и их всевозможных комбинаций.

Практикующие менеджеры всегда сетуют на нехватку то одного, то другого, то третьего для качественного выполнения своих должностных обязанностей. Им невдомек, что так было, есть и будет всегда. Пора прекратить мечтать о том, чтобы стать диктатором или абсолютным властителем, а научиться повышать эффективность своего управленческого труда в нормальных условиях, в которых нет в полном объеме необходимых полномочий, воли, принуждения и влияния. Однако для этого необходимо научиться правильно ориентироваться в проблематике занимаемой должностной позиции и эффективно использовать имеющиеся управленческие ресурсы.

Обычно проблема приходит к менеджеру вместе с почтой, телефонным звонком или посетителем. В первую очередь ее сразу необходимо сопоставить с должностными обязанностями. Если она не попадает в квадрат его должностных обязанностей (рис. 6, а), то он должен отказаться от выполнения и переадресовать ее другому должностному лицу. Это не означает, что менеджер игнорирует проблему, он осуществляет ее «навигацию» и несет за это ответственность.

Если текущая проблема попадает в центр квадрата ответственности, то есть в область « $p_1 p_2 p_3 p_4$ » (рис. 6, б), то у менеджера есть все необходимые составляющие – полномочия, воля, принуждение и влияние – для того, чтобы самостоятельно принять решение и обеспечить его выполнение. Никаких совещаний для этого собирать не нужно, разве только для того, чтобы сообщить коллегам свое решение.

Если текущая проблема попадает в круг полномочий должностного лица (рис. 6, в), то это означает, что проблему надлежит решать ему, однако для ее решения он имеет только необходимые полномочия, не обладая ни волей, ни принуждением, ни влиянием. Приступая к ее решению, менеджер должен созвать собрание, чтобы соединить имеющиеся полномочия с волей, принудительной властью и влиянием. Следовательно, на это мероприятие обязательно необходимо пригласить людей, обладающих возможностью саботировать решения менеджера, людей, обладающих авторитетным мнением в той области, к которой относится проблема, и/или умеющих убеждать.

При этом не следует обольщаться и полагать, что на собрание придут все приглашенные. Но даже если они придут, то не обязательно станут сотрудничать с пригласившим их менеджером. Причин и того, и другого может быть множество – от банального неуважения инициатора собрания до прямого запрета вышестоящего начальства присутствовать на нем. Ведь многие решения могут пойти на пользу организации, но не обязательно будут в интересах тех людей, которым предстоит заниматься их исполнением.

Каждая составляющая управленческой энергии – полномочия, воля, принуждение и влияние – отражает разные интересы вовлеченных в управленческий процесс людей. Полномочия обычно отражают интересы менеджмента. Менеджеры обладают полномочиями, которые делегировал им совет директоров, предварительно получив их от акционеров. Принуждение отражает интересы работников или операционных сотрудников хозяйствующего субъекта. Посредством влияния реализуются интересы технократов, вспомогательного персонала и профессионалов высокой квалификации [4].

Следует заметить, что все категории участников управленческого процесса имеют различные горизонты видения проблем и различные ареалы распространения своих интересов. Поскольку, как правило, часть вознаграждения менеджеров составляют опционы на акции и бонусы, то они хотят, чтобы организация была успешной (результативной и эффективной) в долгосрочной перспективе, а посему стремятся обеспечить рост компании и добиться максимальной отдачи от инвестиций. Интересы операционных работников, напротив, имеют краткосрочный характер. Они концентрируются вокруг заработной платы, льгот и текущих поощрений. И это вполне объяснимо. Наемные работники не знают, задержатся ли они в организации так долго, чтобы дождаться выгод от реализации долгосрочных планов, в разработке которых они не участвовали и часто не ведают, что там даже записано. Аналогично ведут себя технократы и вспомогательный персонал. Профессионалы высокой квалификации могут иметь краткосрочные и долгосрочные интересы. Научные работники, например, в краткосрочном плане заинтересованы в максимизации бюджетов научных исследований, а в долгосрочном плане могут работать над реализацией «голубой мечты» всей своей жизни.

Таким образом, в случае попадания проблемы в область полномочий менеджеру предстоит решить дополнительную задачу – склонить коллег, обладающих волей, принудительной властью и влиянием, к сотрудничеству с ним. Для этого он должен создать приемлемые для каждой привлекаемой стороны условия и только затем совместными усилиями решить возникшую проблему. В данной ситуации очень важно не превысить свой «управленческий кредит», напоминая призываемым к сотрудничеству коллегам об очевидном факте наличия должностных полномочий. Это ни к чему хорошему не приведет, а только подчеркнет то, что все источники управленческой энергии менеджера уже исчерпаны.

Если текущая проблема попадает в круг волевых устремлений менеджера (рис. 6, г), то его задача несколько усложняется по сравнению с предыдущим вариантом. Для решения проблемы перво-наперво менеджеру придется уговорить своего коллегу обладающего полномочиями созвать собрание, чтобы соединить свою волю с полномочиями, принуждением и влиянием, носителями которых являются другие члены команды. Далее все как в предыдущем случае, только с учетом того момента, что свою волю менеджер может навязать только через полномочия коллеги.

Если текущая проблема попадает в круг принуждения (рис. 6, д), то это означает, что для ее разрешения у менеджера наличествует только принудительная власть – право наказывать и поощрять. Известно, что принуждение как управленческий ресурс очень эффективно в краткосрочном периоде. Когда менеджер обладает значительным потенциалом для наказаний и поощрений привлекаемых к сотрудничеству людей, то в краткосрочном периоде он в принципе может решить любую задачу. Действуя по принципу «если не кнутом, то пряником» он может склонить к сотрудничеству любого специалиста или должностное лицо. Однако в долгосрочной перспективе такое поведение приведет к сужению областей полномочий и влияния, и утрате власти (по мере исчерпания принудительного потенциала). Поэтому для обеспечения результативности и эффективности управления в долгосрочной перспективе для решения текущих проблем, попадающих в круг принудительных возможностей менеджера, принимаемые решения нужно подкреплять полномочиями, волей и влиянием других членов команды.

Когда текущая проблема попадает в круг влияния в рамках квадрата ответственности (рис. 6, ж), то ее решение самая большая проблема для менеджера из рассматриваемых здесь случаев. Менеджер как бы находится «между молотом и наковальней». Те, кто находится выше, обладают полномочиями, те, кто находится ниже, имеют возможности реального принуждения, а он располагается посередине, обладая только влиянием. Многие в такой ситуации «посылают все к черту» и отказываются решать проблему, сокращая, тем самым, область своей ответственности. По этой причине во многих организациях есть обязанности, за которые никто не отвечает.

Однако, если менеджер все же возьмется за решение проблемы, то, в первую очередь, он должен убедить коллег, обладающих полномочиями, созвать собрание, на которое пригласить людей, обладающих волей и принудительной властью. В результате все стороны, задействованные в решении проблемы, будут обладать необходимым набором энергетических составляющих организационного управления. Главное в этом деле провести филигранную работу со всеми привлекаемыми сторонами, разговаривая с каждой на ее языке и учитывая ее инте-

ресы. Информацию об искусстве ведения переговоров, с учетом РАЕI -кода своего собеседника, можно почерпнуть из [3].

Таким образом, если команда обладает всей необходимой организационной властью, то ее лидер должен знать как принимать правильные решения, обеспечить их сбалансированность, как их исполнять, кому следует поручить исполнение и когда к нему (исполнению) приступать. Для обеспечения практической реализуемости принимаемых решений лидер должен заботиться об их надлежащей энерговооруженности полномочиями, волей, принуждением и влиянием. Однако, поскольку перечисленные энергетические составляющие организационного управления рассредоточены по различным членам комплементарной команды, то лидеру приходится проявлять истинные лидерские качества для концентрирования управленческой энергии в нужном количестве, в нужном месте и в нужное время.

Если лидер обладает только полномочиями, то ему следует быть интегратором. Он должен создавать взаимовыгодные условия для сотрудничества, в которых каждый будет чувствовать свою причастность к решению проблемы и связь с остальными участ-

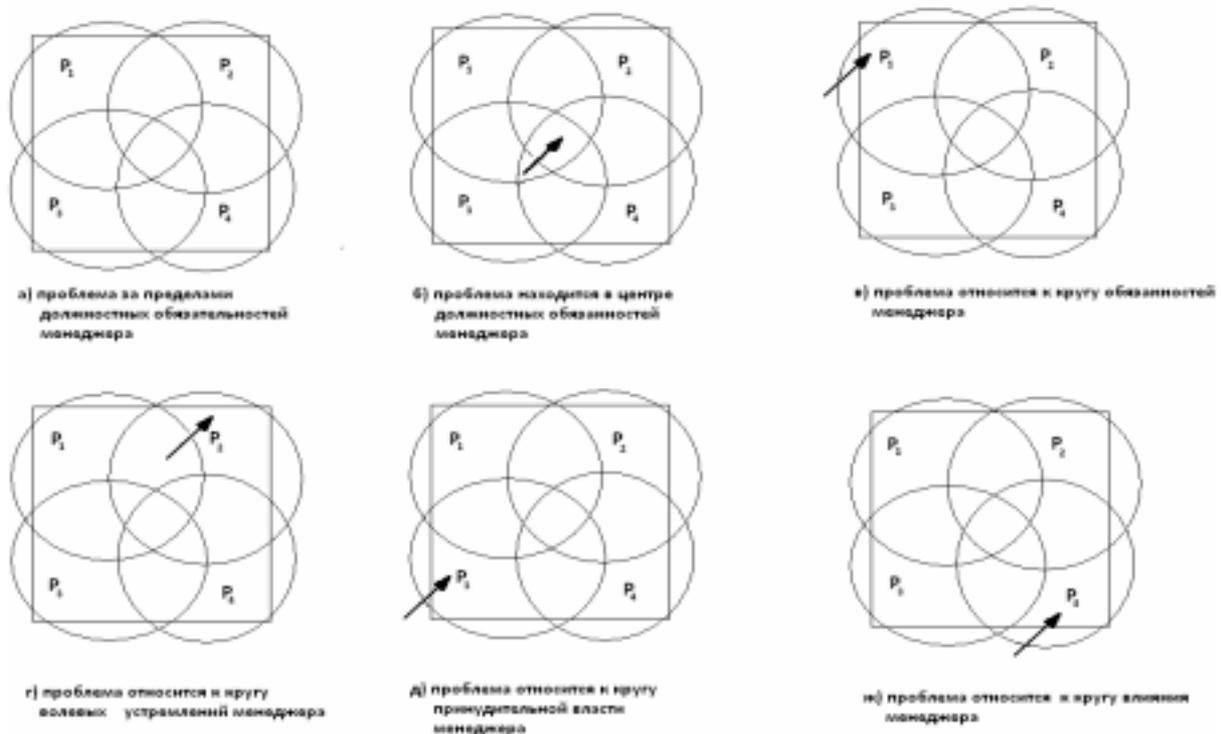


Рисунок 6. Варианты позиционирования текущей проблемы

никами процесса. Если лидер имеет только осознанное желание (волю) решить проблему, то он должен быть искусным дипломатом, поскольку ему необходимо убедить уполномоченных лиц приступить к решению текущей проблемы и задействовать для этого их управленческий ресурс. Когда для исполнения возложенных обязанностей лидер располагает только принуждением, то ему следует быть рационалистом. Он должен очень дозированно использовать имеющуюся принудительную власть для реализации принимаемых решений, все время подкрепляя ее полномочиями, волей и влиянием призываемых к сотрудничеству коллег. Если у лидера есть только влияние, то он должен быть психологом и уметь осуществлять коммуникации с окружающими на том языке, который им понятен, и непременно учитывать их текущие потребно-

сти, чтобы склонить к сотрудничеству для реализации управленческого решения.

Эффективность реализации управленческих решений зависит от того, какая степень сотрудничества будет достигнута с теми людьми, которые необходимы лидеру для выполнения возложенных на него обязанностей. В этой связи лидер должен быть одновременно организатором, политиком, рационалистом и психологом. Приступая к решению очередного управленческого решения он должен устанавливать (пока только на интуитивном уровне) какое количество каждого вида управленческой энергии ему необходимо привлечь, чтобы успешно справиться с текущей проблемой. Надеюсь что уже в ближайшем будущем для поддержки управленческой интуиции будут созданы измерительные инструменты.

16.02.2011

Список литературы:

1. Адизес И. Управление изменениями: как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни. – СПб.: Питер, 2008. – 224 с.
2. Дрогобыцкая К.С. Организационный дизайн в информационном обществе – М.: Экономика, 2009, – 214 с.
3. Дрогобыцкий А.И. Корпоративное управление в знаниевой экономике. – М.: Экономика, 2008. – 128 с.
4. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. – СПб.: Питер, 2001. – 512 с.

Сведения об авторе: **Дрогобыцкий Иван Николаевич**, профессор кафедры системного анализа в экономике факультета математических методов в экономике Финансового университета при Правительстве РФ (г. Москва), доктор экономических наук, профессор
Россия, Москва, Ленинградский пр-т, 49, тел. (495)2223932, e-mail – dinind@mail.ru

UDC 65.014

Drogobytsky I.N.

ON THE SYNTHESIS OF A NEW PARADIGM IN ORGANIZATIONAL MANAGEMENT

The article gives a systematic interpretation of administrative decision-making. At the same time, administration is interpreted as meeting obligations of economic entity by use of management energy of its regulatory body. It is established that in order to make a sustainable decision it is necessary to define four functional imperatives – what to do, how to do it, when to do it and who should do it. In order to fulfill it, it is necessary to provide a good combination of four energetic imperatives – power, will, enforcement and authority. There are suggestions made on measurement of administrative energy performance.

Key words: administration, managerial decisions, decision-making, decision fulfillment, fulfillment, administration, entrepreneurship, integration, sustainable decisions, obligations, power, will, enforcement, authority, power, performance of management, effectiveness of management.