

А. И. Дрогобыцкий

канд. экон. наук, ведущий специалист ОАО Коммерческий банк «Севергазбанк» (г. Вологда)

ПРИКЛАДНАЯ КОНФЛИКТОЛОГИЯ: УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АСПЕКТ

Эффективное управление функционированием и развитием экономической системы предполагает наличие взаимодополняющей команды, в которой органическим образом переплетаются и объединяются различные подходы и стили современного менеджмента. Независимо от численного состава и структуры такая команда в конечном должна обеспечить успешное выполнение четырех основных управленческих функций — производство (**P**roduction), администрирование (**A**dministrating), предпринимательство (**E**nterpreneuring) и интеграцию (**I**ntegrating), — в совокупности гарантирующих результативность и эффективность системы в ближайшей и отдаленной перспективе. Любой компании предприниматели (**E**), которые могут сгенерировать новую идею и интеграторы (**I**), умеющие сплотить коллектив для ее достижения. При этом не обойтись грамотных администраторов (**A**), способных «расписать» реализацию идеи в разрезе ресурсов, сроков, регламентов и исполнителей, а также производителей (**P**), которые в состоянии довести любое дело до логического конца (см., например, Адизес, 2007; Adizes, 1980)

Чтобы стать единым целым команде придется преодолевать различия, порождающие конфликты. Дело в том, что в управленческих командах из-за наличия разных стилей руководства конфликты неизбежны. Более того, конфликты является признаком эффективного менеджмента. Однако наряду с конструктивным и функциональными конфликтами, которые всегда приветствуются, могут возникать деструктивные и дисфункциональные конфликты, которых необходимо избегать.

Любая управленческая команда обладает ограниченными ресурсами (знанием, информационными, энергетическими, организационными), которые она может мобилизовать на выработку и реализацию управленческих решений. И если менеджеры не ладят между собой и тратят массу усилий на выяснение отношений, это может истощить силы команды, а в худшем случае привести к краху компании. Чем больше энергии расходуется на преодоление внутренних распрей и деструктивных конфликтов, тем меньше ее остается для проведения внешнего маркетинга и продвижения на рынок своих товаров и услуг.

Чтобы создать управленческую команду, члены которой непохожи друг на друга, но способны работать сообща, лидер должен уметь сглаживать противоречия, неизбежно возникающие в любой неоднородной группе, и направлять их развитие в конструктивное русло. А для этого необходимо научиться идентифицировать возникающие или изначально присущие группе противоречия, анализировать их содержание, прогнозировать развитие и извлекать выгоду из различий. В настоящей статье приводится анализ типовых противоречий, которые могут возникать в управленческой команде на основании наличия различных подходов и стилей руководства.

Анализ проводится в разрезе четырех индивидуальных стилей принятия решений (приоритеты, фокус, скорость и алгоритмичность действий), каждый из ко-

торых следует рассматривать как фазовую координату в пространстве состояний. Причем каждая фаза имеет континуальный характер и включает последовательности плавной трансформации начальной характеристики в свою противоположность. Так, фаза «приоритет» содержит перечень значений, отражающих плавную трансформацию ориентации менеджера от точки «ориентирован исключительно на результат» до точки «ориентирован исключительно на процесс»; фаза «фокус» отражает изменение «высоты обозрения» проблемы от локального взгляда до глобального видения; фаза «скорость» отражает изменение скорости принятия решений присущей различным стилям руководства от медленной, характерной для представителей бюрократического стиля (А), до мгновенных решений, характерных для предприимчивых людей (Е), и, наконец, фаза «алгоритмичность» отражает трансформацию подходов к выработке решений от применения творческих неструктурированных методов до использования строго структурированных пошаговых процедур. Для визуализации основных положений авторского подхода отмеченное четырёхфазовое пространство спроецировано на плоскость (рис.) с произвольным выбором направления изменений значений по каждой фазе.

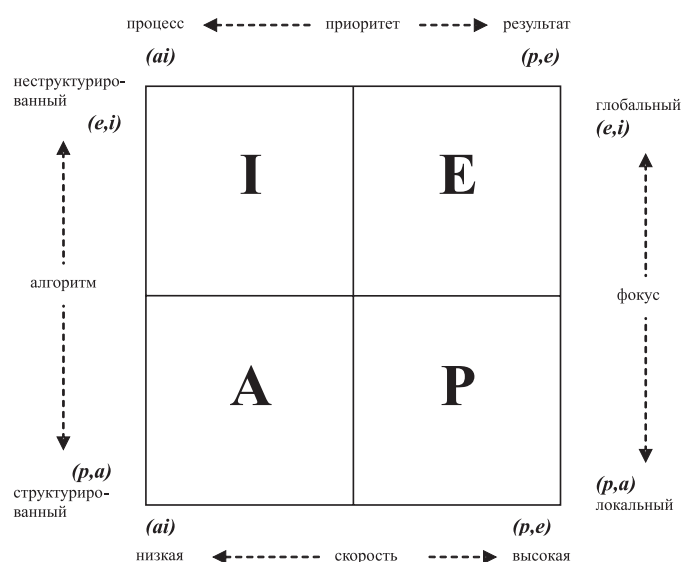


Рис. Супериозиция стилей руководства и функций управления

Анализируя рисунок нетрудно увидеть, что четырем управленческим функциям, расположенным в различных квадрантах, соответствует четыре агрегированных стиля руководства — производитель, администратор, предприниматель и интегратор. Отмеченные четыре стиля нельзя считать взаимоисключающими, однако они несовместимы в краткосрочном аспекте, т. е. наличие способности к успешному выполнению одной функции из перечня **РАЕИ**, как правило, снижает способность к успешному выполнению другой. Разумеется, что функции, выполнение которых предполагает наличие противоположных качеств, расположены по диагоналям схемы. Так предприниматель (**paEi**)¹ (или его крайний вариант (_ _ E _)) видит глобальные перспективы и целостную картину, думает и действует стремительно, отличается неструктурированным мышлением,

¹ Для формализованного отражения управленческого стиля используется четырех разрядный код (**РАЕИ**) со следующими правилами поразрядного заполнения: если менеджер великолепно справляется с выполнением функции, то в соответствующей позиции кода прописывается заглавная буква, отражающая это умение в английской транскрипции, если менеджер посредственно справляется с выполнением функции — прописывается строчная буква, а если менеджер не в состоянии обеспечить выполнение функции, то в соответствующей позиции кода ставится прочерк.

а принимая решения ориентируется на результат. Администратор (**pAei**) или (**_ A _**), напротив, имеет узкий кругозор, действует методично и неторопливо, фокусирует свое внимание на деталях и процессах. Таким образом, во время совместной работы предприниматель и администратор ориентируются на разные приоритеты, принимают решения с различной скоростью, фокусируют внимание на разных моментах, по-разному обмениваются информацией, что приводит к непониманию и конфликтам.

Ничуть не лучше ладят между собой производитель (**Paei**) с интегратором (**paei**). Производитель (**Paei**) (**P _ _**) стремителен, видит только локальные проблемы, структурно мыслит и сфокусирован на задачах, деталях и результатах. Интегратор (**paei**) или (**_ _ I**) ориентирован на процесс, нетороплив, обладает неструктурированным мышлением, воспринимает вещи глобально, видит целостную картину и может легко меняться, приспосабливаясь к обстановке. Такие качества характерны для политиков.

Стремительный и целеустремленный производитель, как правило, не отличается обаянием и чуткостью. Это огорчает интегратора, который стремится к всеобщей гармонии. (**paei**) считает (**Paei**) бездушным существом, безразличным к чувствам и душевным пристрастиям людей. В свою очередь (**Paei**) убежден, что (**paei**) медлительный и безвольный субъект, который удовлетворяет свои амбиции и не интересуется делами компании. В результате между производителем и интегратором отсутствует взаимопонимание, часто возникают трения, которые не редко перерастают в конфликты.

Соседствующие по горизонтали и вертикали функции управления также несовместимы, но их несовместимость менее радикальна. Так, производственная функция **P** несовместима с предпринимательской функцией **E**, поскольку первая требует быстрой отдачи, а вторая стремится обеспечить результативность в отдаленной перспективе. Следовательно, производитель (**Paei**), как менеджер-носитель функции **P**, всегда предъявляет претензии предпринимателю (**paEi**), как менеджеру-носителю функции **E**, по поводу непрекращающихся изменений и уточнений, вносимых в конструкторскую документацию и задерживающих производственный процесс. В свою очередь, предприниматели негодуют по поводу претензий производителей и считают последних роботами не способными понять всю прелесть и значимость постоянных инноваций.

Несовместимы также производственная (**P**) и административная (**A**) функции. Так преследуя цель добиться высокой результативности (ее обеспечивает функция **P**), едва ли можно рассчитывать на высокую эффективность, которую призвана обеспечить функция **A**. Особенно этим грешат молодые компании, которые без конца «тушат пожары» и несут непредвиденные расходы. С другой стороны, стремясь обеспечить высокую эффективность, администраторы (**pAei**) чрезмерно усердствуют в регламентировании, планировании и контроле бизнес-процессов, что в конечном итоге приводит к снижению результативности компании. Как не парадоксально, но чем больше мы контролируем процесс, тем больше теряем над ним контроль. Дело в том, что ужесточая администрирование мы дробим процесс на мелкие части, выявляя все больше отклонений, которые надо контролировать. По мере повышения дробности контроля процесс становится менее гибким, а значит менее восприимчивым к меняющимся потребностям клиентов. В конечном итоге, каждый механически выполняет свою работу в соответствии с регламентными предписаниями, тем самым система теряет гибкость, а за ней и результативность. По существу несовместимость производства и администрирования это борьба функции и формы. Если уделять много внимания форме можно потерять в эффективности функционального предназначения и наоборот. Идеальное сочетание формы и функции — несбыточная мечта организационного менеджмента.

Несмотря на то, что функции администрирования (**A**) и интеграции (**I**) предполагают комплекс правил, стимулирующих определенное поведение и ог-

раничивающих его некоторыми рамками, между ними также существует несоместимость. Функция **A** воплощает собой принуждение извне, т. е. определяет параметры поведения, которых хочешь не хочешь надо придерживаться. Если в процессе управления вы отклоняетесь от заданных значений этих параметров или нарушаете правила — вас ждет наказание.

Функция **I** также устанавливает параметры, однако **I**-параметры имеют иную природу. Они представляют собой конкретизацию ценностных ориентиров субъекта и управляются внутренними импульсами. За счет этого **I** может накладывать более строгие ограничения, чем **A**. Дело в том, что вы не можете нарушить правила, которые сами для себя установили. Вы сами контролируете себя, а от себя не убежишь.

Администратор (**pAei**) заставляет компанию соблюдать внешние непреложные механистические правила, контролируя взаимозависимость людей и их отношения. Управляемая им компания будет в меньшей степени ориентироваться на культурные ценности, чем на правила поведения. Ведь плодить инструкции и положения намного проще, чем формировать ценностные ориентиры. Чтобы изменить или создать нормативный документ достаточно нескольких месяцев, а чтобы сформировать новый нравственный кодекс, компании может не хватить целой жизни. Более того, очень часто **A**-правила противоречат **I**-ценностям. **A** всегда стремится к усилению регулятивного механизма, а тот в свою очередь снижает потребность в **I**, подавляя некоторые стимулы. Чем больше внимания мы уделяем **A**, тем слабее становится **I**. Таким образом, чем больше мы полагаемся на **A**-правила при решении проблемы взаимоотношений, тем меньше мы доверяем своему духовному наставнику — внутреннему голосу.

В свою очередь **I** сдерживает развитие **A**. Чем больше внимания мы уделяем **I**, тем меньше наша потребность в **A**. В этом случае, принимая решения и улаживая конфликты, мы в большей степени полагаемся на внутренние ценности (совесть) и не прибегаем к услугам административных органов. То есть когда **I** сдерживает **A**, мы расцениваем это как позитивную несоместимость в отличие от несоместимости деструктивного характера, когда **A** вытесняет **I**. Видимо, это наблюдается по той причине, что совесть — категория безмерная и соотношение «совесть — закон» не имеет своего эквивалентного значения в отличие от других функциональных пар.

И, наконец, в чем заключается сущность несоответствия между функциями интеграции (**I**) и предпринимательства (**E**). Как известно успешное выполнение функции **E** предполагает созидание, перемены и преобразование, в то время как реализация функции **I** ориентирована на формирование гармонии, согласия и баланса интересов в коллективе. То, что интегратор (**paeI**) стремится соединить или сохранить единым предприниматель (**paEi**) старается перестроить по-новому, предвосхищая будущие реалии. Несмотря на то, что тот и другой фокусируют свое внимание на глобальных вещах и придерживается неструктурированных методов мышления, различие в шкале приоритетов и скорости принятия решений, обуславливают несоответствие их интересов и возникновение конфликтов.

Таким образом, непонимание и конфликты в управленческой команде не отклонение, а норма. Они проявляются в общении, манерах поведения, толковании смыслового содержания различных понятий и имеют психологическое начало. Например, слова «да», «нет» и «возможно» для представителей различных стилей несут различную смысловую нагрузку. Для предпринимателя (**paEi**) «да» означает «возможно» или «а почему бы и нет?». Однако говоря «нет» он выражается недвусмысленно. У администратора (**pAei**) все наоборот. Если администратор говорит «нет», то это предварительное «нет». Со второй попытки, возможно, его удастся переубедить. Администраторское «нет» означает «возможно». Но говоря «да», он на самом деле имеет в виду «да». Для производите-

ля (**Paei**) «да» — это «да», а «нет» — это «нет». Для интегратора (**pael**) и «да» и «нет» означает «возможно».

Другой источник непонимания — манера, в которой носители разных стилей выражают свое согласие или несогласие. Только производитель (**Paei**) соглашается или протестует открыто и однозначно, не оставляя собеседнику места для сомнений относительно его позиции. В то же время, если предприниматель (**paEi**) не согласен с какой либо идеей он, как правило, весьма экспрессивен. Не менее бурно он выражает и свое согласие. В итоге людям сложно понять, когда он отвергает идею, а когда одобряет ее. Администратор (**pAei**), напротив, выражает несогласие безмолвно, сохраняя внешнее спокойствие, которое собеседник может истолковать как знак согласия, а соглашается всегда прямо, открыто и однозначно. Но наиболее сложно понять интегратора (**pael**). С чем он согласен, а с чем нет, зачастую не знает и он сам.

Еще одним источником недоразумений и конфликтов являются понятия «действительное», «желаемое» и «требуемое». Нередко мы путаем их и принимаем желаемое за действительное, действительное за требуемое, требуемое за желаемое. Для того, чтобы избежать этой ошибки при принятии решений, каждый раз необходимо проверить себя, помня что действительное — это то что происходит сейчас, т. е. реальность, желаемое — это то, что у вас на душе, а требуемое — это то, что у вас в голове, т. е. обязанность, диктуемая совестью или чувством долга. Предприниматель (**paEi**), как правило, принимает решения через призму желаемого «это так, потому что я этого хочу», администратор (**pAei**) ориентируется на требуемое «это так, потому что так должно быть», производитель (**Paei**) всегда принимает все реально «что есть, то есть», а интегратор (**pael**) вечно меняет свою позицию, ориентируясь на мнения других людей.

Приведенный здесь анализ стилей управления демонстрирует, как сложно общаться команде непохожих друг на друга менеджеров, как не просто вырабатывать и претворять в жизнь эффективные управленческие решения, как трудно обеспечить общность интересов и сформировать атмосферу взаимовыгодного сотрудничества. Успешный командный менеджмент предполагает знание всех «подводных камней» на пути к светлому будущему компании и умение их эффективно обходить. Понимание типовых конфликтных ситуаций и вызывающих их причин позволяет вырабатывать превентивные меры по их демпфированию и переводу в конструктивное русло.

Источники

Адизес И. Идеальный руководитель: почему им нельзя стать и что из этого следует / пер. с англ. М., 2007.

Adizes I. How to Solve the mismanagement crisis. 2-nd printing. Santa Barbara: Adizes Institute Publicatins., 1980.