

Продвижение людей и команд

Книга меня заинтересовала тем, что в ней кратко изложены идеи классиков в области управления персоналом, труды которых так и не были изданы на русском языке. В частности, Фредерика Герцберга и Дугласа Мак-Грегора. К сожалению, изложение оказалось довольно кратким. Основная часть книги – чек-листы, которые можно положить в основу инструкций или памяток в различных областях корпоративного управления, а вот чтение их от корки до корки кому-то может показаться не очень интересным. Некоторые темы явились для меня откровением, например, буллинг – действие (угроза, насмешка и т.п.), которое способно напугать, унижить и/или иным образом негативно воздействовать на человека.

Продвижение людей и команд. – СПб.: Питер, 2015. – 208 с.



Вот пример раскрытия одной из тем.

Путь к доверию

В широком смысле доверие можно определить, как уверенность одного человека в честности, порядочности, нравственности другого, а также в том, что его дела не расходятся с обещаниями. Понятие «доверие» многогранно. Оно распространяется, например, на умение хранить секреты или обладание проверенными качествами. Это может быть уверенность, что человек разделяет ваши цели или высказывает взвешенные, непредвзятые суждения; что он правдиво выражает мнения и имеет честные мотивы и замыслы; что он ответственно подходит к поручениям начальника, выполняя их в срок.

Доверие — ключевой вопрос любого взаимодействия, в том числе между лидером и его окружением. Доверие «цементирует» отношения. В отсутствие доверия, подчиненные обращаются за советом или наставлением не к лидеру, а к кому-то еще. Доверие нужно заслужить, оно не возникает в одночасье, но исчезает мгновенно — однажды потеряв, восстановить его очень трудно.

Доверие на рабочем месте двунаправленно: менеджеры должны доверять команде, чтобы выполнять свои обязанности наилучшим образом и без колебаний поручать ей важную работу; подчиненные должны верить, что руководитель ведет их в правильном направлении для достижения целей подразделения и организации в целом. Им необходимо знать, что человек, который ими руководит, ставит интересы команды и организации выше личных. У подчиненных не должно быть сомнений, что руководитель защитит их, когда это будет необходимо, и что он принимает обоснованные решения. Налаживание рабочих отношений на основе взаимного доверия ведет к улучшению нравственной атмосферы в коллективе, усилению мотивации и чувства сопричастности, а в результате — к повышению производительности и качества труда.

Чек-лист

1. Будьте терпеливы. Доверие не возникает автоматически вместе с рабочими отношениями. Требуется время, чтобы его завоевать и укрепить. Этот процесс нельзя ускорить, поэтому необходимо запастись терпением. Добивайтесь доверия шаг за шагом, .1 когда оно возникло, укрепляйте его всеми силами. Не воспринимайте доверие как должное. Помните, доверие приходит и уходит. Заработать его трудно, а потерять легко.

Выстраивать отношения особенно сложно, когда имеешь дело с уже сложившейся командой, тем более если вашему предшественнику доверяли. Сотрудники не сразу привыкают к стилю управления и манере поведения руководителя. Смена лидера требует от всех определенного времени на притирку. Критически важно в этот период убедить команду, что вам можно доверять. Покажите, что вы пришли надолго и ваши слова не расходятся с делом.

2. Будьте честны. Честность — важная основа для выстраивания доверительных отношений. Будьте честны и в делах, и на словах, избегайте фальши. Всегда будьте справедливы по отношению к себе и к команде, даже если обстоятельства складываются не в вашу пользу. Не скрывайте, если где-то ошиблись или чего-то не знаете, не бойтесь обнаружить свою уязвимость. Это поможет вам заслужить доверие, стать лидером, который не опасается быть осмеянным в ответ на открытость. Никогда, ни при каких обстоятельствах не лгите, даже если знаете, что вам уже доверяют. Не вводите себя в заблуждение — ложь приносит отношениям только вред.

Демонстрируйте честность, поступая в соответствии с вашими идеалами и принципами. Пусть все почувствуют, что вы говорите искренне, а не руководствуетесь холодным расчетом. Чем выше должность, тем честнее надо быть, поскольку люди ждут, что руководитель живет теми ценностями, которые провозглашает для своей организации.

3. Общайтесь с командой в открытой манере. Коммуникация — еще один базовый элемент в выстраивании доверительных отношений. Трудно доверять человеку, если он что-то недоговаривает или скрывает. Откровенно, понятными словами расскажите о своих замыслах. Честное и открытое общение никого не оставит безразличным. В коммуникации нужно непременно быть последовательным. Передавая информацию от вышестоящего руководства, вы формируете у команды чувство сопричастности и обеспечиваете ее членов знаниями, необходимыми для исполнения их обязанностей. Это также ослабит ощущение уязвимости, которое возникает у людей, когда их «держат в неведении». Сотрудникам будет легче доверять вам, если они поймут, что информация, исходящая от вас, — точная и своевременная. Задача коммуникации — делиться знанием. Не утаивайте намеренно информацию в целях контроля.

4. Хорошо выполняйте свою работу. Жизненно важно показать окружению, что вы способны добиваться поставленных целей. Только в этом случае люди поверят и доверятся вам как лидеру. Вы можете красиво говорить, но до тех пор, пока не сделаете то, что обещали, члены команды будут относиться к вашим словам с сомнением. Доверие подчиненных можно завоевать, только если слова не расходятся с делом. На все требуется время, но, когда начало положено, надо двигаться дальше. Отвечая ожиданиям команды, вы будете постепенно укреплять доверие к себе. Члены коллектива убедятся в вашей способности справляться с проблемами и начнут оказывать вам поддержку. Отвечайте за свои действия, признавайте ошибки, когда это необходимо, но не вставляйте в глухую оборону. Приносите извинения, если нужно. Доказывая способность держать слово, вы заслужите репутацию успешного лидера, на которого можно рассчитывать и, что еще важнее, которому можно доверять.

5. Покажите широту мышления. Чтобы завоевать доверие, следует показать, что вы всегда помните о потребностях членов команды и организации в целом. Не зацикливайтесь исключительно на собственных целях и достижениях. Трудно доверять лидеру, который озабочен только своими делами. Дайте почувствовать окружающим, что вы искренне заботитесь о них, и в ответ получите уважение и доверие. Показав, что в деятельности вы руководствуетесь и командными, и более широкими целями организации, можно создать атмосферу доверия, которая при благоприятных обстоятельствах сохранится даже после вашего ухода. Расскажите сотрудникам, какие цели преследуете и как их реализация скажется на совместной работе. Члены команды оценят ваш положительный вклад в общее дело и убедятся, что вы намерены выполнить данные обещания.

6. Не злоупотребляйте положением. Руководящая должность в организации дает вам гарантированную власть. И все же не используйте ее для контроля над подчиненными. Таким путем доверия не завоевать. Распределите задачи и подскажите членам команды, как им следует действовать. Это гораздо лучше, чем выполнить поручения в приказном порядке. Используйте свое положение для осуществления позитивных перемен, которые пойдут на благо команды и организации в целом.

7. Покажите, что доверяете команде. Введение множества правил и ограничений является сигналом, что на самом деле вы не доверяете команде. Напротив, покажите, что верите в профессионализм сотрудников и их способность выполнять работу в соответствии с определенными ожиданиями. Проявите доверие, и, скорее всего, вам ответят тем же. Не подрывайте свою позицию ненужными проверками. Наоборот, отдайте членам команды функции контроля над их зонами ответственности, позвольте принимать решения в этих границах. Постарайтесь не вмешиваться в работу подчиненных, если их действия не во вред делу. Приложите усилия для создания в команде атмосферы взаимного доверия. Это позволит эффективно использовать рабочую силу и повысить производительность.

8. Поощряйте обмен идеями. Чтобы члены команды начали делиться с вами своими мыслями, они должны вам доверять. Благополучие подчиненных зависит от вас, а значит, крайне важно, чтобы они вам верили. Покажите членам команды, что вы действительно заинтересованы в них, их мнениях, успешности и что на вас можно полагаться. Никогда не сплетничайте, умеете хранить чужие секреты. Обеспечьте подчиненным возможность высказывать свое мнение, слушайте их внимательно. Старайтесь понять чужую точку зрения, а не осуждать ее. Стремитесь создать такую атмосферу, в которой люди не будут бояться выражать свои идеи и взгляды, даже если они не совпадают с вашими. Разговаривайте с сотрудниками доверительно, и они ответят вам тем же. Нелишне будет усовершенствовать навыки активного слушания. Принимайте во внимание идеи и учитывайте мнения людей. Это укрепляет отношения доверия, особенно если вы действуете с должным уважением к чувствам коллег.

9. Укажите на плохую работу. Ваш авторитет только укрепится, если вы укажете на плохую работу. Будьте последовательны в вопросах дисциплины, гарантируйте справедливое отношение ко всем. У подчиненных не должно возникать ощущения дискриминации или фаворитизма. Доверие и уважение идут рука об руку. Никогда не забывайте об этом. Не поощряйте атмосферу осуждения и практику поиска виноватого. При необходимости строго спрашивайте с подчиненных, но без враждебности. Не торопитесь обвинять, постарайтесь вначале понять чужую точку зрения и поступки.

10. Будьте последовательны. Будьте последовательны в общении, делах, отношениях, поведении. Это позволит окружающим прогнозировать вашу реакцию в той или иной ситуации и еще раз убедиться в том, что вы действуете предсказуемо. Иначе подчиненные станут подозрительными и беспокойными. В результате вместо доверия возникает атмосфера неопределенности.

Менеджеру не следует:

- вести пустые разговоры вместо выполнения обещаний;
- нарушать конфиденциальность;
- использовать власть как средство контроля;
- быть непоследовательным;
- игнорировать ненадлежащее исполнение обязанностей;
- принимать доверие как должное;
- забывать, что доверие — хрупкая вещь, его трудно построить, но очень легко разрушить.

В книге виде чек-листов рассмотрены следующие темы.

УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ

- Этапы успешного тимбилдинга
- Находить нужных людей и делать людей нужными
- Процесс введения в должность новых сотрудников
- Взаимовыгодное руководство

- Обеспечение четкой коммуникации
- Командный брифинг
- Эффективная вербальная коммуникация с группами
- Фасилитация
- Путь к доверию
- Расширение полномочий
- Эффективное делегирование полномочий

УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ

- Постановка SMART-целей
- Межличностная коммуникация на собеседованиях и собраниях
- Оценка эффективности
- Проведение дисциплинарного разбирательства
- концепции компетенции
- Развитие для пассивных
- Мотивация для немотивированных
- Управление исполнителем, достигшим карьерного плато
- Мотивирование работников в период перемен

КОУЧИНГ И НАСТАВНИЧЕСТВО

- Коучинг с целью повышения эффективности
- Обратная связь со стороны коуча
- Разработка программы коучинга
- Наставничество. Практика
- Консультирование коллег

УПРАВЛЕНИЕ В СЛОЖНЫХ СИТУАЦИЯХ

- Управление (отношениями с) вашим начальником
- Урегулирование конфликта
- Буллинг и как им управлять
- Сокращение штатов: предельно деликатно

В книге кратко представлены основные идеи следующих гуру менеджмента: Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга, Дэвида Макклелланда, Мередита Белбина, Джона Адаира, Дугласа Мак-Грегора, Уоррена Бенниса.

Меридит Белбин. Тимбилдинг

Меридит Белбин (род. 1926) — британский психолог, автор теории командных ролей. В результате исследований, проведенных в 1970-х, он выделил восемь (позднее девять) полезных функций, которые необходимы для успешной деятельности команды. Суть его теории в том, что, принимая во внимание знания, способности и особенности каждого члена группы, можно в определенной мере предсказать успех или неудачу группы в целом.

Хотя каждая из девяти ролей по-своему важна для эффективной работы команды, не все они необходимы в равной степени или в одно время. В команде необязательно должно быть девять участников, поскольку любой человек способен принимать на себя дополнительную роль, если потребность в его основной роли не так велика. Роли во многом обусловлены психологическими особенностями тех, кто инстинктивно примеряет их на себя, и могут оцениваться по четырем основным факторам: интеллект; влияние; экстравертность/интровертность; стабильность/тревожность.

Роли в команде: ценный вклад и допустимые слабости

<i>Роли и описание их вклада в команду</i>	<i>Допустимые слабости</i>
Мыслитель. Действует творчески, нестандартно. Решает сложные проблемы	Не придает значения деталям. Слишком занят для эффективной коммуникации

Искатель. Активный, открытый, общительный. Ищет возможности. Налаживает контакты	Излишне оптимистичен. Склонен быстро терять интерес, когда первоначальный энтузиазм угасает
Председатель. Опытный координатор, уверенный в себе, направляет процесс принятия решения. Ставит ясные цели, умеет распределять полномочия	Зачастую действует как манипулятор. Не любит лишней нагрузки
Конфигуратор. Побуждает действовать, активный, любит трудности. Настойчиво и мужественно преодолевает препятствия	Склонен к провокациям. Задевает чувства окружающих
Контролер-наблюдатель. Рассудительный, проницательный, мыслит стратегически. Видит все варианты. Делает взвешенные выводы	Не слишком энергичен, не способен вдохновлять других
Коллективист. Умеет работать в коллективе, деликатный, гибкий и дипломатичный. Прислушивается, находит общий язык, устраняет разногласия	Нерешителен в критических ситуациях
Исполнитель. Дисциплинированный, надежный, придерживающийся традиций, эффективный. Превращает идеи в практические действия	Не очень гибок. Медленно реагирует на новые возможности
«Доводчик». Доводит дело до конца. Выполняет работу своевременно и тщательно. Добросовестный, усердный. Находит ошибки и упущения	Тревожен. Неохотно делится полномочиями
Специалист. Целеустремленный, инициативный. Предан делу. Обладает редкими знаниями и навыками	Вносит узкоспециальный вклад. Заключивается на технической стороне дела

Джон Адаир. Лидерство, основанное на действии

Джон Адаир (род. 1934) — всемирно признанный эксперт, авторитетный британский ученый, занимающийся проблемами лидерства. Получил наибольшую известность благодаря разработанной им основанной на действии модели лидерства «трех кругов». Вслед за Уорреном Беннисом он твердо верит, что лидерству можно научить и что это воспитываемое качество. Его работы способствовали опровержению теорий лидерства «великого человека».

Лидерство, основанное на действии – простая практическая модель, образно представленная тремя частично совпадающими окружностями: задачей, командой и человеком. Модель не теряет популярности, вероятно, потому, что она фундаментально описывает необходимые действия лидеров в целях достижения эффективности:

- 1) добиться выполнения задачи;
- 2) создать и поддерживать команду;
- 3) способствовать росту человека.

Адаир считает, что для выполнения трех условий лидерства (задача, команда, человек) и достижения успеха лидеру необходимо развивать и осуществлять восемь функций: определение задачи, планирование, брифинг (процесс общения менеджеров со своими командами в целях обмена информацией и идеями), контролирование, оценка, мотивирование, организация, личный пример.

Мотивирование людей. По мнению Адаира, людей мотивирует ряд сложных и разнообразных обстоятельств. Так, он не отвергает принципа кнута и пряника, но видит в нем скорее один из подходов «стимул — реакция», которые могут стать фактором, подвигающим людей на действие. По Адаиру, сила мотивации человека находится под влиянием ожиданий результата определенных действий, а также усиливается другими факторами, такими как предпочтительный для данного человека результат.

Адаир подчеркивает важность (1) мотивирующего окружения и (2) мотивированного человека. Третий, решающий фактор — это роль лидера, который, по убеждению ученого, должен быть

целиком и полностью самомотивирован. В «Эффективной мотивации» Адаир выделяет восемь основных правил, которым обязан следовать лидер, чтобы мотивировать людей:

1. Быть мотивированным самому.
2. Выбирать высокомотивированных людей.
3. Относиться к каждому человеку как к индивидуальности.
4. Устанавливать реалистичные и амбициозные цели.
5. Помнить, что успех мотивирует.
6. Создавать мотивирующую обстановку.
7. Обеспечивать справедливое вознаграждение.
8. Признавать достижения.

Адаир утверждает: чтобы управлять чем-то еще, нужно прежде всего уметь управлять своим временем. В этом его позиция близка взгляду Питера Друкера (см., например, [Питер Ф. Друкер. Эффективный руководитель](#)). Адаир стал одним из первых авторов в области менеджмента, кто подчеркивал исключительную важность тайм-менеджмента и его центральную роль в фокусировании действия, которое помогает лидерам достигать целей. По Адаиру, тайм-менеджмент — это не просто организованность, или эффективность, или выполнение задач в срок. Это управление временем с прицелом на достижение. Тайм-менеджмент должен быть управляем целью и ориентирован на результат.

Успех тайм-менеджмента следует измерять объемом производительного труда, а также качеством работы и личной жизни человека. В работе «Как управлять вашим временем» Адаир приводит десять принципов тайм-менеджмента:

1. Развивать персональное чувство времени.
2. Определить долгосрочные цели.
3. Строить среднесрочные планы.
4. Планировать день.
5. Наилучшим образом использовать лучшее время.
6. Организовать работу в офисе.
7. Управлять встречами/собраниями.
8. Эффективно делегировать полномочия.
9. Эффективно использовать время, занятое обязательной рутинной (например, время ожидания в очереди и т.п.).
10. Сохранять свое здоровье.

Для многих людей главная ценность идей Адаира заключалась и том, что они стали успешным вызовом царившим тогда теориям «великого человека». Эти доктрины, утверждая, что лидерами рождаются, а не становятся, отрицали саму возможность обучения навыкам лидерства и их развития (сам того не зная, я оказался сторонником идей Адаира, указав в подзаголовке названия блога — [Менеджерами не рождаются, менеджерами становятся](#) 😊).

Адаира критикуют за то, что у него упрощенные, не строго научные подходы; за то, что у него нет существенных идей, а его рассуждения — констатация очевидного на уровне здравого смысла. Однако последователи Адаира утверждают: именно практическая простота и ясность объяснения того, что должен делать лидер, и есть самое ценное и важное. Вот почему многие организации и бизнес-школы продолжают обучать по методу развития лидерства Адаира.

Абрахам Маслоу. Иерархия потребностей

Абрахам Маслоу (1908–1970) — американский психолог и исследователь поведения. Работал не только как ученый-теоретик, но и как практикующий психолог. Его теория иерархии потребностей впервые была представлена в 1943 году в американском издании *Psychological Review*, а в развернутом виде — в 1954 году в книге «Мотивация и личность». Изначально его концепция предлагалась в качестве общего объяснения человеческого поведения, но вскоре стала важным вкладом в теорию мотивации на рабочем месте. Она и по сей день помогает менеджерам понимать, предвосхищать мотивацию работника и оказывать на нее влияние.

Маслоу был одним из первых, кто предложил гуманистический — в противовес целеориентированному — подход к менеджменту. А поскольку в успешных компаниях человеку

как ключевому ресурсу придается все большее значение, модель Маслоу остается ценным инструментом в практике управления.

Иерархия потребностей. Маслоу рассматривал человеческие потребности в виде иерархии, восходящей от низших потребностей к высшим. Будучи удовлетворенной, потребность перестает быть мотиватором; таким образом, мотивирующими служат лишь неудовлетворенные потребности. Человек имеет следующие основные потребности: в выживании, или физиологические потребности; потребность в безопасности или защите; социальные потребности; потребности эго и потребности в самореализации. Если менеджер поймет, потребности какого уровня испытывает работник, то сможет мотивировать его наиболее релевантным способом.

Обычно иерархию потребностей отображают в виде треугольника (рис. 1), или пирамиды, однако Маслоу не облакал ее в такую форму. Маслоу объяснял, что иерархия – не жесткая структура и она не имеет универсального применения.



Рис. 1. Иерархия потребностей по Маслоу

Исследователи обнаружили мало свидетельств в поддержку теории Маслоу. Однако ее влияние не ослабевает благодаря более поздним работам таких психологов и авторов, как Крис Аргирис, Роберт Блейк и Джейн Моутон. Аргирис изучал, как индивидуальные инициативы могут сосуществовать с организационными правилами (см., например, [Крис Аргирис. Как научить ученого. Одинарный и двойной цикл научения. Преодоление защитной позиции](#)). Блейк и Моутон разработали модель управленческой решетки — концепцию, согласно которой эффективность менеджера определяется двумя критериями: заботой о человеке и заботой о производстве.

Практикующие менеджеры считают теорию Маслоу ценной и удобной системой, которая проясняет многие вопросы управления. Она часто используется в качестве основы при составлении опросных и контрольных листов для выявления персонального уровня мотивации или принятия решений о наделении полномочиями.

Дэвид Макклелланд. Теоретик мотивации и родоначальник концепции компетенции

Дэвид Макклелланд (1917-1998) — выдающийся американский психолог, профессор Гарвардского университета, наибольшую известность получивший благодаря работам о факторах, мотивирующих людей на достижения, а также концепции компетенции.

В дополнение к базовым человеческим потребностям, таким как пища и кров, Макклелланд выделяет три других типа мотивационных потребностей:

- потребность достижения: человек, мотивируемый такой потребностью, хочет добиваться успеха и достигать целей — амбициозных, но реалистичных;
- потребность во власти: человек, мотивируемый ею, хочет добиться власти, влияния, уважения, роли лидера;
- потребность в принадлежности: человек, мотивируемый такой потребностью, стремится установить взаимодействие с другими людьми, которые также ищут благожелательного отношения и признания.

Макклелланд предположил, что большинство людей имеют смешанную мотивацию, но некоторые находятся под сильным воздействием какой-либо одной из потребностей. Главенство той или иной потребности порождает возникновение разных типов работников. Например, человек, мотивированный потребностью в принадлежности, хорошо подходит для командной работы.

Макклелланда особенно интересовал первый тип потребности — в достижении, и он провел обширные исследования людей, в высокой степени испытывавших именно эту нужду. Первоначально ученый думал, что люди этого типа должны проявить себя как хорошие лидеры и руководители, однако с течением времени он поменял позицию. Дальнейшие исследования типов потребностей, характерных для успешных руководителей, показали, что, хотя потребность в достижении имеет значение, ключевой является также потребность во власти: она мотивирует и вдохновляет людей не меньше, чем стремление чего-то добиться.

Отправной точкой концепции компетенции обычно считают статью Макклелланда «Тестирование на компетентность, а не на интеллект», опубликованную в журнале *American Psychologist* в 1973 году. В ней исследователь выступал против использования интеллектуальных и психометрических тестов в целях подбора персонала, предлагая компетенцию как более показательный критерий соответствия служебным обязанностям и профессиональной пригодности. Три важные общие компетенции, которые Макклелланд считал желательными для наемных работников, это: сочувствие, самодисциплина, инициативность.

Макклелланд считал, что, хотя компетенции в некоторой степени являются врожденными качествами, они меняются и развиваются посредством обучения и тренингов. Это означает, что плохого исполнителя можно мотивировать на повышение эффективности и развить у него необходимые для работы компетенции. Популярность концепции компетенции росла в 1980-1990 годах. Впервые развернутое определение компетенции было дано Ричардом Бояцисом в 1982 году в работе «Компетентный менеджер: модель эффективной работы» (я рекомендую также другую книгу Бояциса [Эмоциональное лидерство](#)). Ученый описал компетенцию как основополагающую персональную характеристику, причинно связанную с эффективным или превосходным выполнением работы. Позже разработанный исследователями фирмы McVeg словарь компетенций был включен в книгу Л. Спенсера и С. Спенсера «Компетенция на работе. Модели максимальной эффективности». В этой работе, опираясь на сотни исследований в области компетенции, авторы выделили 21 компетенцию, которыми владеют лучшие исполнители на должностях среднего и высшего уровня.

Фредерик Герцберг. Мотивационно-гигиеническая теория

Фредерик Герцберг (1923–2000) — американский клинический психолог, позднее — профессор менеджмента в Университете штата Юта. Его мотивационно-гигиеническая теория впервые увидела свет в опубликованном в 1959 году исследовании «Мотивация к работе». Эта книга, в которой центральное место отведено человеку на его рабочем месте, оказалась популярной у менеджеров, поскольку Герцберг говорил о важности управления знаниями и навыками.

Мотивационно-гигиеническая теория, или двухфакторная теория мотивации, базируется на результатах исследования с участием 200 инженеров и бухгалтеров из Питтсбурга, которых просили рассказать, что им нравится и не нравится в их работе. Проанализировав ответы, Герцберг пришел к выводу, что люди имеют два набора потребностей:

- потребности низшего уровня, как у животного, которое стремится избежать боли и лишений;
- потребности высшего уровня, когда человек психологически до них дорастает.

Некоторые связанные с работой факторы соответствуют только первому набору потребностей, а некоторые — только второму. Первую группу исследователь назвал гигиеническими факторами, вторую — мотиваторами. Герцберг также предложил концепцию обогащения труда, которая выросла из мотивационно-гигиенической теории. Обогащение труда означает включение мотиваторов в структуру условий труда. В знаменитой статье «Еще раз: как вы мотивируете работников?», опубликованной в *Harvard Business Review* в 1968 году, Герцберг рассматривает такие методы управления персоналом, как повышение зарплат, дополнительные льготы и

улучшение условий труда, которые призваны обеспечить мотивацию, но на самом деле являются лишь кратковременными мерами.

Герцберг считал, что в действительности менеджеры не мотивируют своих подчиненных. Он показал, что работники получают не истинную мотивацию, а «волшебный пинок» (фигурально выражаясь), другими словами, больше денег, льгот, комфортную атмосферу или сокращение рабочих часов. Он назвал эти элементы гигиеническими факторами, потому что они касаются контекста либо условий, в которых работает человек. К гигиеническим факторам также относятся: политика компании и администрации, система контроля, взаимоотношения на рабочем месте, статус и безопасность.

Эти факторы сами по себе не приносят удовлетворения от работы, но служат главным образом для предотвращения неудовлетворенности точно так же, как гигиена не обеспечивает хорошего здоровья, но ее отсутствие вызывает болезни. Эти факторы Герцберг называл также факторами неудовлетворенности или удержания на работе, поскольку именно их отсутствие или неадекватное качество вызывает неудовлетворенность работой. Некоторые факторы не являются истинными мотиваторами, поскольку их приходится постоянно усиливать. Кроме того, они все чаще рассматриваются как права, а не стимулы к удовлетворению или достижению.

Мотиваторы (или факторы роста) связаны с тем, что человек делает на работе, а не с контекстом, в котором он трудится. К мотиваторам относятся: достижения, признание, собственно работа, ответственность, продвижение по службе, профессиональный рост. Герцберг поясняет, что два набора факторов самостоятельны, поскольку касаются двух разных наборов потребностей. Но они не противоположны друг другу.

Согласно мотивационно-гигиенической теории Герцберга большинство факторов, отвечающих за удовлетворение от работы, являются мотиваторами, а большинство факторов, отвечающих за неудовлетворенность работой, — гигиеническими факторами.

Данные, на которых Герцберг строил теорию, в основном понятны. В частности, не вызывают сомнений тезисы, что достижения и продвижение считаются потенциальными факторами удовлетворения, а контроль сверху и страх потерять работу — факторами неудовлетворенности. Элемент, который остается спорным, — это оплата труда, оказавшаяся где-то посередине. По данному пункту доводы Герцберга не вполне однозначны, однако он относит зарплату к сфере неудовлетворенности. Его классификация представляется наиболее адекватной; хотя оплата и может дать кратковременный мотивирующий эффект, ее трудно отнести к истинным мотиваторам долговременного действия, таким как ответственность и достижения. В большинстве случаев (и это подтверждает история трудовых отношений) оплата оказывается фактором неудовлетворенности и, следовательно, фактором гигиеническим наряду с контролем, статусом и безопасностью.

Исследования Герцберга — наряду с работами Элтона Мэйо, Абрахама Маслоу и Дугласа Мак-Грегора — можно рассматривать как реакцию на теории научного управления Ф. Тейлора. Тейлор изучал методы, направленные на повышение эффективности работников физического труда, а также разделение умственной и физической работы между менеджерами и рабочими. Герцберг и его современники считали, что рабочие испытывают потребность быть частью команды, расти профессионально и лично. И хотя сегодняшние психологи зачастую не поддерживают теорию Герцберга, менеджеры видят в ней полезное руководство к действию. Ее базовые принципы легко понять и применить в организации любого типа. Кроме того, концепция явно подчеркивает роль и влияние менеджмента.

Теория оказала воздействие на системы вознаграждения, что выразилось в изменении взглядов на системы оплаты труда по результату и распространении схем «свободного выбора», позволяющих работнику самостоятельно выбирать — в пределах фиксированной денежной суммы — наиболее подходящие ему дополнительные блага. Огромный вклад Герцберга состоит в том, что он признал зависимость мотивации от конкретного человека (организация не может навязать мотивацию с помощью какой-либо формулы).

Дуглас Мак-Грегор. Теория X и теория Y

Дуглас Мак-Грегор (1906-1964) большую часть своей научной карьеры посвятил преподавательской деятельности, читая лекции в Гарвардском университете, Массачусетском технологическом институте и Антиохском колледже. Он стал первым профессором-стипендиатом Слоуна в МТИ. Умер довольно рано и потому является автором всего нескольких публикаций, которые, однако, оказали огромное влияние на теорию менеджмента. В 1993 году Мак-Грегор наряду с Анри Файолем был назван одним из самых популярных авторов в сфере менеджмента. Американские гуру менеджмента, такие как Розабет Мосс Кантер, Уоррен Беннис и Том Питерс, чьи работы стали существенным вкладом в нынешнюю теорию и практику управления, единодушны в том, что современное понимание менеджмента во многом сформировано благодаря Мак-Грегору и особенно его концепции лидерства.

Мак-Грегор считал, что «базовые представления менеджеров оказывают наибольшее влияние на то, каким способом управляются организации». В этом смысле ключевыми являются убеждения менеджеров касательно поведения людей. Он утверждал, что эти идеи делятся на две большие категории: теорию X и теорию Y. Мак-Грегор подробно описал свои идеи в работе «Человеческая сторона предприятия», которая впервые увидела свет в 1960 году. Теория X и теория Y рассматривают два типа представлений людей о работе и могут быть использованы для описания двух противоположных стилей управления.

Теория X: традиционная позиция направляющей силы и контроля. Она базируется на следующих предпосылках.

- Обычный человек имеет врожденную нелюбовь к работе и при возможности избегал бы ее.
- Ввиду этого большинство людей следует заставлять, контролировать, направлять, а также угрожать им наказанием, чтобы добиться от них адекватных усилий по достижению целей организации.
- Обычный человек предпочитает быть ведомым, желает избегать ответственности, имеет относительно мало амбиций и более всего стремится к безопасности.

Управление в стиле теории X, таким образом, требует пристального, твердого контроля, четко поставленных задач и обещаний наказания или награды в качестве мотивирующих факторов. Менеджер, исходящий из этих предпосылок, применяет диктаторское управление, которое может вызвать недоверие и возмущение со стороны управляемых. Мак-Грегор считает, что в основе этой теории лежит обвинительное убеждение о «посредственности масс». Также он признает, что в данной системе используется политика кнута и пряника, отмечая, однако, что она не будет работать, если потребности людей преимущественно социальные и эгоистичные.

Теория Y: интеграция человека и целей организации. Она базируется на следующих предпосылках.

- Расходование физических и умственных усилий в работе так же естественно, как игра или отдых. У обычного человека нет врожденной нелюбви к работе. В зависимости от контролируемых условий работа может быть источником как удовлетворения, так и наказания.
- Внешний контроль и угроза наказания — не единственные средства добиться усилий по осуществлению целей организации. Человек способен на самонаправление и самоконтроль ради реализации целей, в которых он заинтересован.
- Заинтересованность целями зависит от вознаграждения за их достижение. Самое значительное из вознаграждений — удовлетворение эго и потребности и самоактуализации — может быть прямым результатом усилий, направленных на выполнение целей организации.
- Обычный человек в надлежащих условиях не только принимает ответственность, но и стремится к ней. Уклонение от ответственности, отсутствие амбиций и стремление к безопасности, как правило, являются следствием опыта, а не врожденными человеческими характеристиками.
- Способности к воображению относительно высокого уровня, гениальности и креативности в решении организационных проблем широко, а не узко распространены среди людей.

- В условиях современной индустриальной жизни интеллектуальный потенциал обычного человека используется лишь частично. Теория Y допускает больше интеграции менеджеров и работников. Управление в стиле теории Y стремится установить такую рабочую среду, в которой персональные потребности и цели отдельных людей могут быть взаимосвязаны и гармонизированы с целями организации.

В работе «Человеческая сторона предприятия» Мак-Грегор признает, что теория Y не является панацеей. Организация, управляемая исключительно согласно теории Y, может и не преуспеть, поскольку для управления предприятием все же необходимы и директивы, и структура.

Незадолго до смерти Мак-Грегор начал развивать еще одну теорию в ответ на критику теорий X и Y (критики утверждали, что эти две теории взаимно несовместимы). Идеи, которые он выдвигал в рамках новой теории, включали пожизненную занятость, заботу о работниках (как в рабочей ситуации, так и вне ее), консенсусное принятие решений и заинтересованность в качестве. Работа над теорией Z, которую Мак-Грегор не успел закончить, не пропала. В 1970-е годы Уильям Оучи предложил свою интерпретацию этой теории путем сравнения и противопоставления японской (тип J) и американской (тип A) организаций. Организации типа A имеют тенденцию предлагать кратковременную занятость, специализированную карьеру (с быстрым продвижением по службе) и индивидуальную ответственность за принятие решений. С другой стороны, организации типа J являются отражением духа японского общества: провозглашаются коллективизм и стабильность, а не индивидуальность. Те американские фирмы, которые разделяют характеристики типа J (и имеют много общего с организациями типа J), были описаны как тип Z (например, Hewlett-Packard и Procter & Gamble).

Лидерство. До Мак-Грегора в большинстве работ о лидерстве делался упор на качество и характеристики «выдающихся людей» — в надежде на то, что, если соответствующие качества удастся выявить и сформулировать, то их можно будет и копировать. Мак-Грегор утверждал, что для лидерства важны и другие переменные, включая отношение и потребности последователей, природу и структуру самой организации, а также социальные, экономические и политические условия. По мнению Мак-Грегора, лидерство — это не свойство отдельно взятого человека, а комплекс взаимосвязей между всеми этими переменными. Он одним из первых заявил, что лидерство в большей мере касается взаимоотношений между лидером и сложившейся ситуацией, чем связано с качествами самого лидера.

Работа «Человеческая сторона предприятия» стала водоразделом в управленческой мысли, где до этого преобладал научный подход Фредерика Тейлора, и заложила основы для сегодняшнего ориентированного на людей менеджмента. Теория Y подвергалась критике как чрезвычайно идеалистичная, но анализ ее принципов показывает, что современная мысль во многом восходит к идеям Мак-Грегора.

- Работа как источник удовлетворения означает признание того, что людям нужно знать не только «что» и «как», но и «зачем». Принятие осмысленных целей — один из ключей к самомотивации.
- Владение, заинтересованность и ответственность являются тремя флагманами наделения полномочиями.
- Поощрение людей к всецелому участию в решении организационных проблем — центральный принцип обучения действию, комплексному управлению качеством, стратегическому мышлению и использованию знаний.

Современные Мак-Грегору и последующие комментаторы его теорий склонны видеть их как черную и белую. Теории X и Y предлагают краткое описание процесса управления бизнесом, но ни одной компанией не управляют в строгом соответствии с этими теориями. Питер Друкер говорил, что теория X рассматривает людей как неразвитых, тогда как теория Y видит в них стремление к зрелости. Эти две противоположные теории, пожалуй, лучше всего анализировать как две полярные силы, с которыми приходится иметь дело менеджерам. Роберт Блейк и Джейн Моутон показали это с помощью управленческой сетки, которая графически отображает, что менеджерам постоянно приходится балансировать между стимулом и принуждением на благо задачи (работа должна быть выполнена) и людей (как сделать так, чтобы работа выполнялась к обоюдной выгоде организации и работников).

Хотя теория Y воспринималась как недостижимая цель — ибо работники и организация имеют сходные устремления, — успешных примеров ее практического применения становится все больше. Это именно то, чего организации стараются достичь посредством непрерывного усовершенствования, в том числе профессионального, а также внедрения схем участия в контексте наделения полномочиями.

Уоррен Беннис. Гуру лидерства

Уоррен Беннис (1925–2014) – американский психолог, преподаватель, ученый, писатель, управленец и консультант, автор и соавтор множества книг. Его основной научный вклад был сделан в области исследования динамики малых групп. Первую статью о лидерстве он написал в 1959 году, а широкое признание в этой области получил в 1985 году, когда была издана его самая значимая работа по этой проблематике «Лидеры».

Беннис был горячим поклонником идей Дугласа Мак-Грегора и его теории Y как подхода к мотивации. Находясь с 1967 по 1978 год на различных административных постах, Беннис пытался применить на практике методы мотивационной теории Мак-Грегора и понял, что теория не работает, если не ужесточить рамки структуры, управления и контроля.

В одной из первых книг на тему лидерства «Неосознанный умысел» Беннис показал, как лидеры могут положительно влиять на других в осуществлении изменений. Однако его наиболее яркие идеи на эту тему отчасти родились в ответ на ставшую эпохальной статью Абрахама Залезника (впоследствии профессора социальной психологии менеджмента в Гарварде). Работа Залезника называлась «Менеджеры и лидеры — есть ли разница?». Исследования Бенниса неизменно подчеркивали абсолютное, качественное различие между управлением и лидерством. Он составил целый список существенных отличий руководителя от лидера, закончив его ставшей сегодня афоризмом фразой: «Менеджеры делают вещи правильно. Лидеры делают правильные вещи». Беннис твердо убежден в существовании функциональной разницы в ролях и подходах менеджеров и лидеров.

Наиболее известной стала книга Бенниса в соавторстве с Бертом Нанусом «Лидеры: стратегии принятия ответственных решений». Эта книга была задумана в целях выявления общих черт лидеров. Беннис изучил характеристики 90 успешных американских лидеров из различных сфер деятельности. По мнению авторов исследования, они все без исключения продемонстрировали в карьере «власть над существующим беспорядком». В основу исследования легли неструктурированные интервью и наблюдения. Беннис и Нанус выделяют четыре основных общих качества, которые формируют ядро их идей, касающихся лидерства:

- *Внимание через видение.* Умение управлять вниманием. Все лидеры имели определенный план, четкое видение и сильную заинтересованность в своем деле, что и привлекало к ним окружающих. Они также уделяли большое внимание другим людям.
- *Понимание через коммуникацию.* У всех была способность передавать свое видение и воплощать его в жизнь, убеждать других людей, часто используя для этого рисунки или модели, а также метафоры и аналогии.
- *Доверие через позиционирование.* Выбрав позицию и набор действий, необходимых для реализации видения, а также оставаясь приверженными выбранному курсу, лидеры устанавливали доверие.
- *Развитие себя через здоровый эгоизм.* Каждый из лидеров знал, чего он стоил, верил в себя, осознавал свои сильные стороны, а также признавал слабости, но не зацикливался на них. Лидеры постоянно оттачивали свои умения. Все они имели определенный план, четкое видение и приверженность собственному выбору, что и привлекало к ним людей. Эти люди также уделяли большое внимание другим людям.

Здоровый эгоизм лидеров связан с эмоциональной мудростью. Пять ключевых навыков эмоциональной мудрости даны человеку в виде способностей: принимать людей такими, какие они есть, подходить к проблеме только с точки зрения настоящего момента, относиться к людям, даже хорошо знакомым, внимательно и обходительно, доверять другим, даже когда риск кажется высоким, действовать, не ожидая постоянного одобрения и признания.

Одним из качеств, которые Беннис и Нанус выделяли особо, было то, как лидеры реагировали на неудачи, относясь к ним как к урокам и полезному опыту. Стиль лидерства, описанный Беннисом и Нанусом, был назван трансформационным, то есть способным оказывать сильное влияние на окружающих, позволяющим лидеру воплощать намерения в действительность. Трансформационный стиль лидерства мотивирует людей, которые идентифицируют свои цели с видением лидера, не по принуждению, а потому что оно их привлекает.

В книге выделены и опровергаются пять мифов о лидерстве: лидерство является редким даром, лидерами рождаются, лидеры харизматичны, лидерство может существовать только в верхах, лидеры контролируют, направляют и манипулируют.

Книги, изданные на русском языке

- Адаир, Джон. [Джон Адаир о менеджменте и лидерстве](#). – М.: Эксмо, 2007. – 208 с.
- Адаир, Джон. [Искусство управлять людьми и самим собой](#). – М.: Эксмо, 2006. – 656 с.
- Адаир, Джон. [Психология власти. Концепция непререкаемого лидерства](#). – М.: Эксмо, 2004. – 320 с.
- Адаир, Джон. [Психология лидерства](#). – М.: Эксмо, 2005. – 352 с.
- Адаир, Джон. [Эффективная коммуникация](#). – М.: Эксмо, 2003. – 240 с.
- Адаир, Джон. [Эффективная мотивация](#). – М.: Эксмо, 2003. – 256 с.
- Белбин, Рэймонд Мередит. [Команды менеджеров. Как объяснить их успех или неудачу](#). – М.: Кивитс, 2009. – 240 с.
- Белбин, Рэймонд Мередит. [Как работать по-другому](#). – М.: Гиппо, 2004. – 210 с.
- Белбин, Рэймонд Мередит. [Типы ролей в командах менеджеров](#). – М.: Гиппо, 2003. – 240 с.
- Беннис, Уоррен. [Лидеры](#). М.: Чарли, Сильван, 2001. – 186 с.
- Беннис, Уоррен. Томас, Роберт Дж. [Как становятся лидерами. Менеджмент нового поколения](#). М.: Вильямс, 2006. – 208 с.
- Макклелланд, Дэвид. [Мотивация человека](#). – СПб.: Питер, 2007. – 672 с.
- Маслоу, Абрахам Харольд. [Мотивация и личность](#). – СПб.: Питер, 2011. – 352 с.
- Маслоу, Абрахам Харольд. [Новые рубежи человеческой природы](#). – М.: Смысл, Альпина нон-фикшн, 2011. – 496 с.
- Маслоу, Абрахам Харольд. [Маслоу о менеджменте](#). – СПб.: Питер, 2003. – 416 с.
- Маслоу, Абрахам Харольд. [По направлению к психологии бытия. Религии, ценности и пик-переживания](#). – М.: Эксмо-пресс, 2002. – 272 с.
- Маслоу, Абрахам Харольд. [Дальние пределы человеческой психики](#). – М.: Евразия, 1997. – 430 с.