

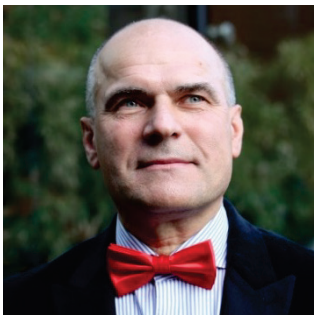
# ОГЛАВЛЕНИЕ

Об авторах .....	6
Введение.....	9
Часть первая. Курс лекций.....	11
Раздел I. Введение в организационное поведение.....	11
Глава 1. Организационное поведение в системе научного знания .....	11
1.1. ОП как междисциплинарная область научных исследований.....	11
1.2. ОП как учебная дисциплина.....	27
1.3. Из книги Платона «Государство» (IV в. до н. э.).....	30
Вопросы и задания для самоконтроля и саморазвития.....	34
Глава 2. Организационно-управленческая деятельность: призвание, профессия, искусство .....	35
2.1. Менеджер как стратег, тактик и оператор .....	35
2.2. Менеджер как методолог, технолог и методист .....	40
2.3. Из книги Льва VI Мудрого «Тактика» (886–912 гг.).....	45
Вопросы и задания для самоконтроля и саморазвития.....	49
Глава 3. Противоречия, тенденции и перспективы развития организаций .....	50
3.1. Современный мир как организация: стратификация, миграция, смысл жизни, демократия.....	50
3.2. Индустрия 4.0 и новые организационно-управленческие реалии.....	54
3.3. Из книги А. Барда и Я. Зодерквиста «Нетократия» (2000 г.).....	62
Вопросы и задания для самоконтроля и саморазвития.....	64
Раздел II. Организационные отношения.....	66
Глава 4. Личность и общество .....	66
4.1. Психология и социология личности: общее и особенное .....	66
4.2. Личность в социуме: ГСФ-концепция .....	70
4.3. Из книги А. Маслоу «Мотивация и личность» (1970 г.) .....	74
Вопросы и задания для самоконтроля и саморазвития.....	77
Глава 5. Группа в организации.....	78
5.1. Понятие группы и классификация групп.....	78
5.2. Особенности развития малых групп, команд и коллективов .....	80
5.3. Из книги Э. Дюркгейма «О разделении общественного труда» (1902 г.).....	85
Вопросы и задания для самоконтроля и саморазвития.....	87
Глава 6. Организация в обществе .....	88
6.1. «Вызовы» современным организациям: динамизм внешней среды и глобальная неустойчивость.....	88
6.2. «Ответы» современных организаций: кросс-культурный менеджмент и корпоративная социальная ответственность .....	93

6.3. Из книги Н. Н. Талеба «Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса» (2012 г.) .....	106
Вопросы и задания для самоконтроля и саморазвития.....	111
Раздел III. Организационные процессы .....	116
Глава 7. Власть и управленческие решения .....	116
7.1. Власть как социальный феномен и инструмент глобального управления .....	116
7.2. Особенности разработки и принятия организационно-управленческих решений.....	123
7.3. Из книги Г. Меттана «Растерянный континент» (2021 г.) .....	132
Вопросы и задания для самоконтроля и саморазвития.....	136
Глава 8. Информация и коммуникации.....	138
8.1. «Информация-и-знание» как базис управленческой деятельности .....	138
8.2. Деловые коммуникации и коммуникабельность менеджера .....	143
8.3. Из книги М. Свон «Блокчейн: схема новой экономики» (2015 г.) .....	148
Вопросы и задания для самоконтроля и саморазвития.....	152
Глава 9. Мотивация и лидерство.....	154
9.1. Мотивация как прикладная функция менеджмента.....	154
9.2. Лидерство в организациях: буква и дух (“leadership” & “leading”).....	161
9.3. Из книги И. Манна «Арифметика маркетинга для первых лиц» (2010 г.) .....	169
Вопросы и задания для самоконтроля и саморазвития.....	171
Глава 10. Управление организационными изменениями.....	174
10.1. Вместо введения, или знакомство с «Монстром перемен» .....	174
10.2. Change management: теоретико-методологические основы .....	176
10.3. Классификация организационных изменений .....	182
10.4. Сопrotивление изменениям в организациях: основные причины, способы преодоления и профилактики .....	184
10.5. Из книги Дж. Твенге «Поколение i» (2017 г.).....	187
Вопросы и задания для самоконтроля и саморазвития.....	192
Глава 11. Управление организационными конфликтами.....	194
11.1. Основы конфликтологии: теория и методология.....	194
11.2. Особенности управления конфликтами в малых группах .....	202
11.3. Из книги И. Рызова «Кремлевская школа переговоров» (2017 г.) .....	208
Вопросы и задания для самоконтроля и саморазвития.....	211
Глава 12. Персональный менеджмент и самоменеджмент .....	214
12.1. К вопросу о синонимичности понятий «персональный менеджмент» и «самоменеджмент».....	214
12.2. Теоретико-методологические основы самоменеджмента.....	217

12.3. Методика саморазвития менеджера (концепция Тома Бойделла) .....	219
12.4. Из книги М. Кантора «Чертополох и терн. Возрождение Возрождения» (2021 г.) .....	222
Вопросы и задания для самоконтроля и саморазвития .....	226
Часть вторая. Практикум .....	229
Тема 1. Организационное поведение в системе научного знания .....	230
Тема 2. Организационно-управленческая деятельность: призвание, профессия, искусство .....	232
Тема 3. Противоречия, тенденции и перспективы развития организаций .....	235
Тема 4. Личность и общество .....	236
Тема 5. Группа в организации .....	239
Тема 6. Организация в обществе .....	241
Тема 7. Власть и управленческие решения .....	245
Тема 8. Информация и коммуникации .....	247
Тема 9. Мотивация и лидерство .....	250
Тема 10. Управление организационными изменениями .....	251
Тема 11. Управление организационными конфликтами .....	254
Тема 12. Персональный менеджмент и самоменеджмент .....	258
Часть третья. Тесты .....	263
Заключение .....	287
Приложение (психологический инструментарий) .....	288
1. Личностный опросник Г. Ю. Айзенка (типы темперамента) .....	288
2. Тест К. Леонгарда — Г. Шмишека (типы акцентуаций личности) .....	291
3. Психогеометрический тест С. Деллингер (адаптация А. А. Алексеева, Л. А. Громовой) .....	297
4. Тест «Родитель — Взрослый — Ребенок» Э. Берна .....	306
5. Диагностика склонности к определенному стилю руководства (методика Е. П. Ильина) .....	307
6. Диагностика интерактивной направленности личности (методика Н. Е. Щурковой, модификация Н. П. Фетискина) .....	310
7. Тест К. Томаса — Р. Килманна (типы поведения в конфликте) .....	315
8. Персональная визуально-ассоциативная оценка эмоциональных состояний (методика Н. П. Фетискина, модификация Э. А. Понуждаева) .....	318
Библиографический список .....	321
Примечания .....	334

## ОБ АВТОРАХ



**Понуждаев Эдуард Александрович** — доктор философских наук, профессор кафедры менеджмента Московского областного филиала РАНХиГС при Президенте РФ, профессор Института международных экономических связей. Автор и соавтор монографий и учебных пособий: «Основы гендерологии» (2003, 2016), «Популярный менеджмент, или Весь менеджмент на 150 страницах», «Популярный маркетинг, или Весь маркетинг на 150 страницах» (2007, 2016) «Философия», «Управление человеческими ресурсами» (2019), «Управление организационными изменениями» (2020), «История управленческой мысли», «Основы менеджмента» (2021). Адрес для контактов: [ponuzhdaev@imes.ru](mailto:ponuzhdaev@imes.ru)



**Выпрязжкина Ирина Борисовна** — кандидат психологических наук, доцент; заведующий кафедрой менеджмента Московского областного филиала РАНХиГС при Президенте РФ. Высшее образование получила в Томском государственном университете на историческом факультете, также обучалась в аспирантуре Московского государственного педагогического университета и магистратуре Международного института экономики и права. Сфера научных интересов: психология управления, организационное поведение, проблемы развития компетенций руководителя. Преподаватель программ MBA экономического фа-та МГУ им. М. В. Ломоносова. Адрес для контактов: [vuyryazhkina-ib@ranepa.ru](mailto:vuyryazhkina-ib@ranepa.ru)



**Марошина Наталья Юрьевна** — кандидат психологических наук, руководитель департамента общегуманитарных и естественнонаучных дисциплин Международной академии бизнеса и управления, доцент Московского областного филиала РАНХиГС. Высшее образование получила в Забайкальском государственном университете им. Н. Г. Чернышевского, окончила аспирантуру Московского педагогического государственного университета им. В. И. Ленина. Сфера научных интересов: актуальные проблемы психологии управления, лидерства, развития эмоционального интеллекта, конфликтологии. Адрес для контактов: [maroshina-ny@ranepa.ru](mailto:maroshina-ny@ranepa.ru)



**Бадикова Татьяна Анатольевна** — кандидат педагогических наук, доцент Тверского филиала РАНХиГС при Президенте РФ. Тема диссертации: «Формирование творческого стиля управления при подготовке документоведоменеджера» (2001). Автор и соавтор 2 книг и 20 научных публикаций. Имеет богатый опыт административной (директор филиала вуза — 15 лет), предпринимательской и консалтинговой (основатель и руководитель Founder Branding Agency), педагогической (разработка и внедрение запатентованной системы автоматизированного обучения) деятельности. Организатор и участница кросс-функциональных проектов в сфере деловых коммуникаций, бизнес-тренингов, коуч-сессий и пр. Адрес для контактов: [badikova.ta@yandex.ru](mailto:badikova.ta@yandex.ru)

*С искренней благодарностью  
как выдающимся теоретикам  
и практикам («гуру») менеджмента,  
так и нашим «обычным» коллегам,  
эффективным управленцам,  
преподавателям и консультантам*



## ВВЕДЕНИЕ

Изучая и обобщая солидные перечни организационно-управленческих компетенций для бакалавров и магистров по направлениям «Менеджмент», «Государственное и муниципальное управление», «Управление персоналом», «Экономика», обратим внимание на ключевые задачи, которые важно уяснить и решить в рамках методологической триады «Знать. Уметь. Владеть»:

- во-первых, доскональное знание базовой терминологии, или тезауруса, отражающего широкий круг организационных процессов и явлений, а также «инструментов» (концептуальные идеи, алгоритмы, процедуры), которые успешно применялись, применяются или могут быть применены для эффективного управления организационными ресурсами и достижения положительного синергетического эффекта;
- во-вторых, умение системно и беспристрастно анализировать прошлое, постигать современные тренды и оценивать перспективы (сценарии) развития внешней среды в совокупности с индивидуальным и коллективным потенциалом — отдельных индивидов, микро- и малых групп, организации в целом;
- в-третьих, овладение навыками подбора и эффективного применения стратегических, тактических и оперативных способов (приемов) управления, адекватных условиям внешней и внутренней среды и обеспечивающих баланс интересов личности (персонала), организации и общества (государства).

В структурно-логическом плане учебное пособие включает три части.

*Курс лекций* призван сформировать у обучающихся научную платформу для целостного «схватывания» актуальных управленческих проблем в рамках 12 тем (глав) и одновременно стать трамплином, стимулом для сознательной и эффективной самостоятельной работы с обширной источниковой базой. С этой целью в каждой теме есть специальный параграф с лаконичным фрагментом из наиболее известных произведений наших предшественников и современников. Кроме того, каждая тема лекционного курса завершается 10 и более вопросами для самоконтроля и саморазвития, часть которых (по усмотрению преподавателя и/или желанию студентов) может обсуждаться на семинарских занятиях.

*Практикум*, являющийся современным атрибутом программ вузовского образования, сфокусирован на формировании и развитии профессиональных компетенций и творческих способностей обучающихся. Он предполагает анализ проблемных ситуаций, выдвижение и аргументацию концептуальных идей с выраженной практической направленностью. Качественное выполнение этих заданий, как и развернутые ответы на вопросы

для самоконтроля и саморазвития, важны не только для подготовки к семинарам, но и к финальному тестированию, которое предшествует аттестации по дисциплине.

*Тестовая система* включает 120 вопросов разной степени трудности (простые, средние, сложные) и охватывает круг основных проблем, рассматриваемых в лекционном и семинарском форматах. Процедура тестирования не подменяет аттестацию, а применяется как средство дополнительного контроля. Результаты теста, отражающие степень освоения дидактических единиц (учебных вопросов), могут быть критерием допуска студентов к аттестации и учитываться при выставлении финальной оценки по учебной дисциплине.



# ЧАСТЬ ПЕРВАЯ. КУРС ЛЕКЦИЙ

## Раздел I.

### ВВЕДЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

#### Глава 1. Организационное поведение в системе научного знания

Начальствовать должны самые лучшие.

Платон

##### 1.1. ОП как междисциплинарная область научных исследований

«Между безмерной доисторией и неизмеримостью будущего лежат 5000 лет известной нам истории, ничтожный отрезок необозримого существования человека. Эта история открыта в прошлое и будущее. Ее нельзя ограничить ни с той, ни с другой стороны...

Мы ничего не знаем о душе человека, который жил 20 000 лет тому назад. Однако мы знаем, что на протяжении известной нам истории человечества... человек не изменился существенным образом ни по своим биологическим и психофизическим свойствам, ни по своим первичным неосознанным импульсам (ведь с тех пор прошло лишь около ста поколений)»<sup>1</sup>.

Выделив период между 800 и 200 гг. до н. э. и назвав его осевым временем, когда в Китае, Индии и на Западе произошел резкий исторический поворот и появился человек нашего типа, один из самых ярких мыслителей XX века Карл Ясперс (1883–1969) подчеркнул, что связь между людьми основана на том, что они *могут* понять друг друга, ибо «все люди обладают сознанием, мышлением, духом»<sup>2</sup>.

Отталкиваясь от этого важного постулата, заострим внимание на том, что *способность* индивида понимать себе подобного и взаимодействовать с ним, не означает *желания и стремления* поступать именно таким образом (как говорят сегодня «на автомате»). И здесь, как представляется, менеджер любого уровня сталкивается с главной проблемой, определяющей сущность и предназначение управления: трансформировать способности каждого или большинства работников и общий потенциал организации в необходимый результат.

Следуя примеру К. Ясперса, будем считать рубеж XIX–XX столетий *осевым временем управления*, анализ которого хотя и является атрибутом современных учебников для управленцев, однако не входит в перечень наших прямых задач (генезис и основные этапы развития управленческих идей и концепций были детально отражены в учебных пособиях по таким дисциплинам, как философия, история управленческой мысли, основы менеджмента, теория организации, управление человеческими ресурсами, управление организационными изменениями<sup>3</sup>). Вместе с тем, уходя от соблазна напомнить суть базовых доктрин (тейлоризм, фэйолизм, мэйоизм), прежде чем анализировать вклад известных специалистов, благодаря которым ОП

с середины прошлого века оформилось как самостоятельное перспективное междисциплинарное направление исследований, остановимся на «почве».

Начнем с формулы «Социология + Психология = Социальная психология», которая указывает на главные корни, питающие «ОП-дерево» и формирующие его ствол. Например, о симбиозе двух наук в работе «Метод социологии» (1895 г.) предельно четко высказался основатель французской социологической школы Эмиль Дюркгейм (1858–1917): «Даже тогда, когда речь идет просто о наших частных поступках, мы очень плохо представляем себе относительно простые мотивы, управляющие нами. Мы считаем себя бескорыстными, тогда как действуем как эгоисты; мы уверены, что подчиняемся... разуму, когда... являемся пленниками бессмысленных предрассудков и т. д. Как же сможем мы яснее различать значительно более сложные причины, от которых зависят поступки группы? Ведь участие каждого в ней составляет лишь ничтожную часть; существует масса других членов группы, и то, что происходит в их сознаниях, ускользает от нас»<sup>4</sup>.

Неоптимистичное резюме оставляет менеджера тет-а-тет с проблемой, бросая ему вызов и требуя новых, зачастую эксклюзивных, ответов: «Конечно, коллективная жизнь предполагает существование индивидуальных сознаний, но этого необходимого условия недостаточно. Нужно еще, чтобы эти сознания были ассоциированы, скомбинированы, причем скомбинированы определенным образом. Именно из этой комбинации проистекает социальная жизнь... Группа думает, чувствует, действует совершенно иначе, чем это сделали бы ее члены, если бы они были разъединены. Если же отталкиваться от последних, то невозможно понять ничего в том, что происходит в группе... Поэтому всякий раз, когда социальное явление прямо объясняется психическим явлением, можно быть уверенным, что это объяснение ложно»<sup>5</sup>.

Дюркгейм указал и третий элемент «корневой системы». В предисловии «Несколько замечаний о профессиональных группах» ко второму изданию книги «О разделении общественного труда (1902 г.) отмечен небывалый рост экономики и выдвижение ее на передний план в обществе: «Экономические функции теперь охватывают наибольшее число граждан, есть масса индивидов, жизнь которых почти целиком протекает в промышленной и торговой среде»<sup>6</sup>.

Переходя к описанию «ствола», укажем некоторые «стволовые клетки», образуемые теми областями науки, которые сопутствовали формированию и развитию первых школ менеджмента: научного (Ф. Тейлор, Ф. и Л. Гилбреты, Г. Эмерсон, Г. Форд,) и административного управления (А. Файоль, Ч. Барнард, М. Фоллет), бюрократической организации (М. Вебер) и гуманистического управления, или человеческих отношений (Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергер).

Одна из них — *прикладная психология (психология труда, психотехника)*. Ее место и роль были обозначены в трудах немецко-американского ученого Гуго Мюнстерберга (1863–1916) с говорящими названиями “Psychology and Life” (1899 г.), “Psychology and the Market” (1909 г.), “Psychology and the Teacher” (1909 г.), “Psychology and Industrial Efficiency” (1913 г.), “Psychology, General and Applied” (1914 г.)<sup>7</sup>. По мнению основателя данного направления, «психотехника есть наука о практическом применении психо-

логии к задачам культуры»<sup>8</sup>, которая «должна служить... звеном между народным хозяйством и лабораторной психологией»<sup>9</sup>.

Отметим, что книги Мюнстерберга оперативно переводились на русский язык (скажем, работа «Американцы», изданная на немецком языке в 1904 году, была опубликована в России через два года, т. е. буквально «с колес») и оказали влияние на зарождение и развитие советской психотехники в 1920-е годы<sup>10</sup>. Весьма показателен в этом плане один из популярных учебников того времени, где раскрыты сущность и предметная область психотехники: «Под понятием прикладной психологии обычно объединяются целый ряд практических дисциплин, по которым в настоящее время направляется использование психологии для разрешения ряда социальных вопросов. Все эти проблемы образуют настолько широкий круг, что было бы затруднительно указать ту социальную область, в которой не приложимо в идеале использование психологических знаний. Достаточно указать на такие крупнейшие ветви прикладной психологии, как педагогическая психология, промышленная психотехника, судебная психология, медицинская психология, психология рекламы, для того, чтобы стало ясно, что предметом прикладной психологии можно считать всю социальную жизнь человека»<sup>11</sup>.

Вторая, смежная, отрасль — *экспериментальная психология*. Например, благодаря научному открытию французского инженера-агронома и профессора сельскохозяйственного машиностроения Максимилиана Рингельмана (1861–1931), для которого социальная психология не была главным делом жизни, мир узнал об эффекте падения производительности труда при переходе от индивидуальной к групповой работе. В 1913 году ученый опубликовал результаты масштабного исследования<sup>12</sup>, проведенного в период 1881–1897 гг. и включавшего три этапа. Варьируя индивидуальный состав групп из семи человек и измеряя усилия при подъеме груза через блок, он полагал, что итог групповых усилий превысит исходные (персональные) слагаемые или будет по крайней мере равен им, однако полученные данные не подтвердили научную гипотезу. Потери индивидуальных усилий в группах-семерках составили от 33 до 16 %; так, если при индивидуальных пробах средний показатель для 28 испытуемых был равен 85 кг, то при коллективной работе по 7 и 14 человек средние индивидуальные усилия не превысили 65,0 и 61,4 кг, соответственно.

Таблица 1

**Индивидуальные и групповые результаты поднятия груза через блок в экспериментах М. Рингельмана<sup>13</sup>**

Количество испытуемых	Индивидуальные усилия ( $\Sigma$ , кг)	Групповые усилия ( $\Sigma$ , кг)	Соотношение ГУ и ИУ
01–07	764,0	480,0	0,628
08–14	516,0	432,0	0,837
15–21	533,7	435,4	0,815
22–28	575,5	471,2	0,818
15–28	1109,2	858,9	0,774

На основании исследований М. Рингельмана в группах от двух до восьми человек была выявлена «практически линейная закономерность

убывания усредненного индивидуального усилия... Так, группа из трех человек была в состоянии совместными усилиями достигнуть такой мощности, которую при индивидуальной работе достигали 2,5 человека. Группа же из 8 человек коллективно производила работу, выполняемую индивидуально всего 4 испытуемыми»<sup>14</sup>. Чтобы наглядно и убедительно передать драматизм социального явления, которое именуют «эффектом Рингельмана», или «социальной ленью», и причинами которого являются мотивационные и координационные потери, мы помещаем схему из учебника по организационной психологии известного российского ученого Александра Николаевича Занковского и рекомендуем внимательно изучить содержание четвертой части этой книги («Власть и группа»).

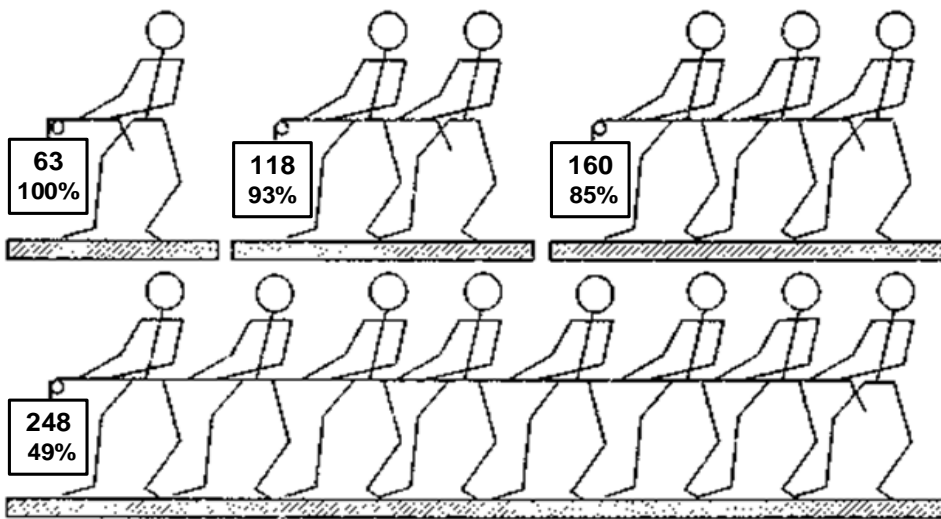


Рис. 1. Потеря индивидуальной эффективности при групповой работе<sup>15</sup>

Третья (по порядку, но не по значению / last but not least) из оказавших существенное влияние на формирование ОП концептуальных идей и парадигм развития социально-психологических знаний — *бихевиоризм*, или «психология поведения» (англ. behaviorism от «behavior», «behaviour» — поведение). «Отцы» этой научной школы — Джон Бродес Уотсон (1878–1958), Эдуард Ли Торндайк (1874–1949), Беррес Фредерик Скиннер (1904–1990) — отказались от изучения субъективного мира, сознания человека, полагая, что предметом психологии является *поведение индивида* (животного и человека), все конкретные поведенческие акты от рождения до смерти. К поведенческой сфере ими были отнесены внешне наблюдаемые реакции организма на внешние воздействия, которые могут быть объективно зафиксированы невооруженным глазом или с помощью специальных приборов. В качестве единицы анализа поведения бихевиористы рассматривали связь стимула (Stimulus, S) и реакции (Reaction, R), а представители необихевиоризма — Эдвард Чейс Толмен (1886–1959), Кларк Леонард Халл (1884–1952) — дополнили эту схему (S-R) «промежуточными переменными» (образ, цель, потребность) с целью более точного предсказания поведения субъекта и его дальнейшей эффективной коррекции.

Статья Джона Б. Уотсона «Психология с точки зрения бихевиориста» (“Psychology as the Behaviorist Views it”), опубликованная как манифест бихевиоризма в журнале “Psychological Review” в марте 1913 года, объяснила причины раскола в психологической науке: «С точки зрения бихевиориста психология есть чисто объективная отрасль естественной науки. Ее теоретической целью является предсказание поведения и контроль за ним. Для бихевиориста интроспекция не составляет существенной части методов психологии, а ее данные не представляют научной ценности, поскольку они зависят от подготовленности исследователей в интерпретации этих данных в терминах сознания. Пытаясь получить универсальную схему ответа животного, бихевиорист не признает демаркационной линии между человеком и животными. Поведение человека со всеми его совершенствами и сложностью образует лишь часть схемы исследования бихевиориста. Традиционно утверждалось, что психология — это наука о явлениях сознания...»<sup>16</sup>

В книге «Психология как наука о поведении» (1919 г.) Уотсон еще в более категоричной форме дистанцировался от «интроспекционистов», психологов старой школы, и пояснил суть претензий: «Психология поведения, или наука о поведении (behaviorism), ...утверждает, что наиболее плодотворная отправная точка для психологии, это изучение не самого себя, а поведения своего соседа, другими словами, она предполагает, что изучающему следовало бы держаться того взгляда, что самый интересный и полезный метод, это изучение поведения других человеческих существ, а также и мотивов, их направляющих. Только таким путем мы можем надеяться, что когда-нибудь сумеем объяснить и наше собственное поведение. Кто хотя бы сколько-нибудь знаком с психологией, бывшей в ходу лишь несколько лет тому назад, сумеет понять, что такой метод выворачивает наизнанку методы изучения, введенные в науку Вундтом (Wundt) и Уильямом Джемсом (William James), и нашедшие многочисленных приверженцев среди самых выдающихся наших психологов»<sup>17</sup>.

Его контраргумент в адрес «сознания» и изучения «своего собственного ума», положенный в основу новой психологической науки (науки о поведении) был таким: «Если бы все факты были в его руках, то психолог поведения после наблюдения над индивидом, выполняющим какое-либо действие, был бы в состоянии сказать, каково то положение, которое вызвало его действие (предсказание); там, где организованное общество предписывает индивиду или группе поступать определенным, особым образом, психолог поведения мог бы так устроить положение или стимул, чтобы последовал определенный поступок (управление). Другими словами, психология как наука о поведении занимается предсказанием и управлением действиями человека»<sup>18</sup>.

Не нарушая традиции «параллельного» упоминания научных достижений в области физиологии и медицины при анализе бихевиоризма, вспомним имена наших великих соотечественников и особо подчеркнем: разработки и открытия Ивана Михайловича Сеченова (1829–1905), создателя российской физиологической школы и естественно-научного направления в психологии, Ивана Петровича Павлова (1849–1936), автора учения о высшей нервной деятельности и первого россиянина, удостоенного Нобелевской премии, Владимира Михайловича Бехтерева (1857–1927), основателя первого в мире

психоневрологического института<sup>19</sup> и основоположника рефлексологии и патопсихологического направления в России, многих других известных ученых не только обогатили мировую науку бесценными знаниями о поведении человека, взаимодействующего с внешней средой.

Знакомясь, например, с содержанием лекций под общим названием «Об уме вообще, о русском уме в частности», прочитанных академиком Павловым весной 1918 года в Военно-медицинской академии<sup>20</sup>, читатель обнаружит в них немало из того (самоуверенность, правовой нигилизм, низкая эффективность учебной и трудовой деятельности, зависть) мы в России имеем и сегодня, через столетие:

- «У нас должна быть одна потребность, одна обязанность... смотреть на самих себя и окружающее без самообмана».

- «Здесь осталось то же невежество, какое было и сотни лет назад. Недавно я прочитал в газетах, что, когда солдаты возвращались с турецкого фронта, из-за опасности разноса чумы хотели устроить карантин. Но солдаты на это не согласились и прямо говорили: “Плевать нам на этот карантин, все это буржуазные выдумки”.

- Или другой случай. Несколько недель тому назад... мою прислугу посетил ее брат, матрос, конечно, социалист до мозга костей. Все зло, как и полагается, он видел в буржуях... Когда ему заметили, что едва ли вы сможете обойтись без буржуев, например появится холера, что вы станете делать без докторов? — он торжественно ответил, что все это пустяки. “Ведь... давно известно, что холеру напускают сами доктора”. Стоит ли говорить о таком уме и можно ли на него возлагать какую-нибудь ответственность?»

- «Возьмем наши споры. Они характеризуются чрезвычайной расплывчатостью, мы очень скоро уходим от основной темы. Это наша черта. Возьмем наши заседания. У нас теперь так много всяких заседаний, комиссий. До чего эти заседания длинны, многоречивы и в большинстве случаев безрезультатны и противоречивы! Мы проводим многие часы в бесплодных, ни к чему не ведущих разговорах».

- «Обратитесь к занимающимся русским людям, например к студентам... Стоит нам увидеть человека, который... сидит над книгой, вдумывается, не отвлекается, не впутывается в споры, и у нас уже зарождается подозрение: недалекий, тупой человек, зубрила. А быть может, это человек, которого мысль захватывает целиком, который пристрастился к своей идее! Или в обществе, в разговоре, стоит человеку расспрашивать, переспрашивать, допытываться, на поставленный вопрос отвечать прямо — у нас уже готов эпитет: неумный, недалекий, тяжелодум!»;

- «Теперь стало общим требованием, чтобы... экспериментальные науки... предъявлялись в виде опытов, фактов. Так... веду свое дело и я. Все мои лекции состоят из демонстраций. И что же вы думаете! Я не видел никакого особенного пристрастия у студентов... Сколько я обращался к своим слушателям, столько я говорил им, что не читаю вам физиологию, я вам показываю. Если бы я читал, вы бы могли меня не слушать, вы могли бы прочесть это по книге, почему я лучше других! Но я вам показываю факты, которых в книге вы не увидите, а потому, чтобы время не пропало даром, ... выберите пять минут времени и заметьте для памяти после лекции, что вы видели. И я оставался гласом вопиющего в пустыне. Едва ли хотя бы

один когда-либо последовал моему совету. Я в этом тысячу раз убеждался из разговоров на экзаменах и т. д. Вы видите, до чего русский ум не привязан к фактам. Он больше любит слова и ими оперирует»;

- «Как только человек привязался к одному вопросу, у нас сейчас же говорят: “А! Это скучный специалист”. И посмотрите, как к этим специалистам прислушиваются на Западе, их ценят и уважают как знатоков своего дела. Не удивительно! Ведь вся наша жизнь движется этими специалистами... Сколько раз приходилось встречаться с таким фактом. Кто-нибудь из нас разрабатывает определенную область науки, он к ней пристрастился, он достигает хороших и больших результатов, он каждый раз сообщает о своих фактах, работах. И знаете, как публика на это реагирует: “А, этот! Он все о своем”. Пусть даже это большая и важная научная область. Нет, нам это скучно, нам подавай новое. Но что же? Эта быстрота, подвижность, характеризует она силу ума или его слабость? Возьмите гениальных людей. Ведь они сами говорят, что не видят никакой разницы между собой и другими людьми, кроме одной черты, что могут сосредоточиваться на определенной мысли как никто. И тогда ясно, что эта сосредоточенность есть сила, а подвижность, беготня мысли есть слабость»<sup>21</sup>.

Не менее любопытна для современного человека, особенно для будущего менеджера, и речь В. М. Бехтерева, произнесенная в декабре 1897 года в стенах той же (но «Императорской» — в дореволюционный период) Военно-медицинской академии, а впоследствии дополненная и ставшая книгой «Внушение и его роль в общественной жизни» (2-е изд., 1903). Она посвящена исследованию тех «психических микробов», которые не видны под микроскопом, но «подобно настоящим физическим микробам действуют везде... и передаются через слова, жесты и движения окружающих лиц, через книги, газеты и пр.», и общественной жизни, в процессе которой все мы подвергаемся их воздействию и «находимся в опасности быть психически зараженными»<sup>22</sup>.

Воспроизведем заключительный фрагмент этой работы, который имеет непосредственное отношение к управлению и затрагивает, как указывал автор, в высшей степени важный вопрос:

«Многие были склонны отрицать ... роль личности в ходе исторических событий. По ним личность является лишь выразителем взглядов массы, как бы высшим олицетворением данной эпохи и потому она сама по себе и не может иметь активного влияния на ход исторических событий. Последние силой вещей выдвигают ту или другую личность поверх толпы, сами же события идут своей чередой вне всякой зависимости от влияния на них отдельных личностей...

При этом во влиянии героев на толпу забывают о внушении, этой важной силе, которая независимо от силы ума и энергии служит могучим орудием в руках счастливо одаренных от природы натур, как бы созданных быть руководителями народных масс. Нельзя конечно отрицать, что личность сама по себе является отражением данной среды и эпохи, нельзя также отрицать и того, что ни одно историческое событие не может осуществиться, коль скоро не имеется для того достаточно подготовленной почвы и благоприятствующих условий, но также несомненно и то, что в руках известных публицистов, в руках блестящих ораторов, в руках прославленных

демагогов и любимцев народа, в руках знаменитых полководцев и великих правителей при соответственном богатстве их умственных способностей имеется еще та могучая сила, которая может объединять народные массы для одной общей цели и которая способна увлечь их на подвиг и повести к событиям, последствия которых отражаются на целом ряде грядущих поколений...

Внушение, как фактор, заслуживает самого внимательного изучения... иначе целый ряд исторических и социальных явлений получает неполное, недостаточное и частью даже несоответствующее освещение»<sup>23</sup>.

Оставляя без дополнительного анализа главные, системообразующие «ветви» в связи с обязательным изучением классического (научное и административное управление, концепция идеальной бюрократии) и гуманистического направлений менеджмента в рамках предшествующих ОП дисциплин, мы напомним общую логику их развития в виде «светофорной» схемы и перейдем к формированию «кроны» нашего дерева.

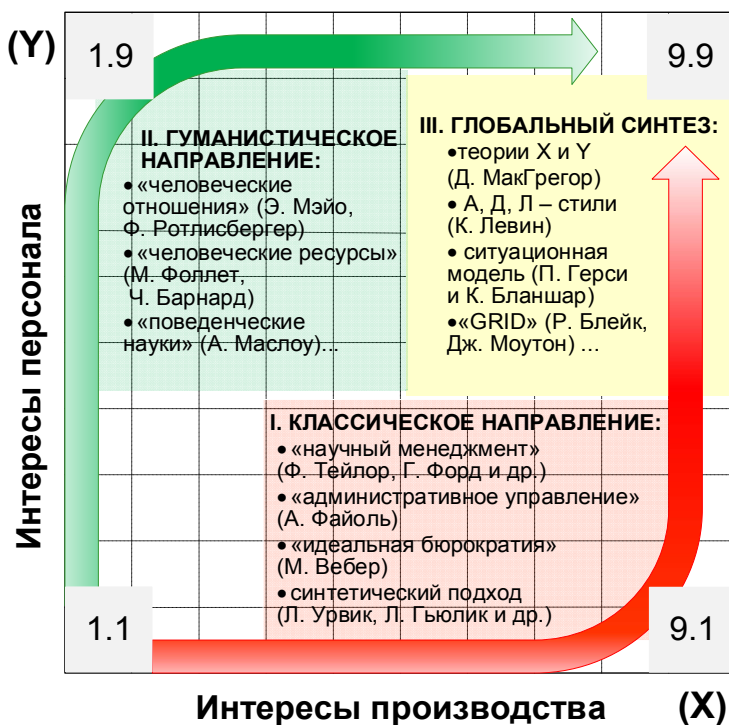


Рис. 2. Эволюция теории менеджмента в XX веке: основные направления и школы (с использованием «управленческой сетки» Р. Блейка и Дж. Моутон)

«Крона» будет состоять из двух половин: нижней и верхней. Нижняя часть представит круг основных проблем, рассматриваемых в специальной учебной литературе и образующих предметную область ОП (их перечень — в следующем параграфе), а верхняя часть напомнит о некоторых концепциях и инструментах решения управленческих проблем, рожденных на этапе глобального синтеза, и проиллюстрирует сектор 9.9.



Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

[e-Univers.ru](http://e-Univers.ru)