

*Коваленко Н.П.,  
д.физ.-мат.н., профессор,  
Международный гуманитарный университет*  
*Коваленко И.Н.,  
старший преподаватель,  
Международный гуманитарный университет*

## О ПРИМЕНЕНИИ МОДЕЛЕЙ МЕНЕДЖМЕНТА К ИССЛЕДОВАНИЮ ПРОЦЕССОВ ИЗМЕНЕНИЙ

**Аннотация.** Рассматривается спонтанная социализированность (СС) в сообществе как ситуационная переменная. Устанавливается связь между СС и командными ролями Белбина и кодами Адизеса. Показано, что успешность преобразований в сообществе существенно зависит от уровня СС. Волевое изменение ситуации без учета преобладающего уровня СС в долговременной перспективе приводит к неудаче преобразований.

**Ключевые слова:** спонтанная социализированность, процесс изменений, ситуационные теории, добровольные ассоциации, командные роли М. Белбина, коды И. Адизеса.

**Постановка проблемы.** Конец 20-го – начало 21 века ознаменовались интенсификацией процессов перемен, сопровождаемых в мире бизнеса многочисленными банкротствами, слияниями, поглощениями, переконфигурацией компаний, на глобальном уровне – распадом старых и рождением новых государств, международных альянсов и т.д. Хотя сознательное преобразование любой системы всегда начинается с ситуационного анализа её внутренней и внешней сред, тем не менее при всей тщательности такого анализа многие преобразования терпели неудачу. С общеметодологической точки зрения это означает, что, скорее всего, к проблемам подходили несистемно, учитывались не все ситуационные факторы. Сама задача идентификации ситуационных факторов далеко не однозначна, о чем свидетельствует достаточно большое количество ситуационных теорий в менеджменте [1-5], которые работают каждая в своей области применимости, оставляя много свободных «лакун» в пространстве ситуаций. Мы предлагаем расширить список ситуационных переменных, добавив к нему фактор спонтанной социализированности (СС) [6], роль которого явно просматривается в целом ряде событий, особенно при проведении макроэкономических и социальных преобразований.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Успех реформ в государствах, возникших при распаде Советского Союза, зависит от того, в какой степени они проводятся *системно*, т.е. принимается во внимание вся совокупность факторов, составляющих контекст реформ, – какова конкретная ситуация, в которых реформы протекают. Сами ситуационные переменные многообразны, они должны быть идентифицированы и разными авторами формируются в разные кластеры. Среди наиболее разработанных можно назвать ситуационные теории Блейка-Моутон, Фидлера, Херси-Бланшара, Врума-Йеттона и др. [1-5]. Нобелевский лауреат по экономике Ф. Хайек к существенным элементам

ситуаций относит «обычаи и условности», которые возникают в обществе исторически (т.е. существуют достаточно долго) и «не являются плодом сознательного замысла» [7, с. 29] (т.е. действуют на уровне бессознательного). В качестве примеров он приводит местную автономию, ценности семьи, добровольные ассоциации. Этот перечень можно расширить добавлением формирующихся в процессе эволюционного развития общества и оседающих в бессознательном человека различных культурных измерений (таких, как континуумы между полярными состояниями коллективизм-индивидуализм, авторитарное-демократическое управление, маскулинность-фемининность и т.д.) [8; 9]. Хайек обращает внимание на то, что для сохранения «упорядоченной работы» человеческого общества его «непринудительные обычаи и условности» должны рассматриваться как «неотъемлемые факторы».

Когда названные (наряду с другими) ситуационные переменные при проведении реформ во внимание не принимаются, это приводит к серьезным отрицательным последствиям как для отдельных компаний, так и стран и целых регионов. В данной работе мы акцентируем внимание на значении фактора «добровольные ассоциации», на который обратил внимание Хайек. Для европейца Хайека ассоциации естественны, как естественны, скажем, многочисленные акционерные общества и церковные общины, в мире которых он жил. Между тем для стран традиционных культур – как антиподов стран техногенных – сознательное объединение в добровольные сообщества – совсем не простое (не «естественное») дело. Для успешности функционирования добровольных ассоциаций от индивидов, их составляющих, требуется наличие некоторых качеств, среди которых существенную роль играет *спонтанная социализированность* (СС) [6], означающая готовность незнакомых людей интегрироваться в формальные объединения для совместной деятельности в продвижении к поставленной цели. С полным основанием СС можно рассматривать как ситуационную переменную: это качество – эволюционное, в разных обществах мера его наличия (или отсутствия) варьирует в зависимости от конкретных условий места, времени и особенностей исторического развития. СС говорит о том, в какой степени люди умеют самоорганизоваться. В обществе с развитой СС люди умеют создавать и поддерживать жизнедеятельность разной величины (на уровне между семьей и государством) и устойчивых добровольных институтов: церквей, профсоюзов, партий, благотворительных учреждений, различного рода предприятий и т.д. Значение фактора СС усиливается и тем обстоятельством, что он положительно коррелирует с уровнем экономического развития: последний

повышается с ростом первого [6, с. 249]. На экономическом языке, наличие СС эквивалентно обладанию особого рода капиталом, который можно назвать *социальным капиталом*. Его можно завоёвывать, бороться за него, наконец, «инвестировать» в дело. Договорные обязательства компании с акционерным капиталом дают возможность начать вести совместное дело тем, кто не связан узами дружбы или родства; однако дальнейший их успех зависит от того, с какой готовностью они будут идти на сотрудничество и с коллегами, и с чужими для себя людьми – т.е. от наличия СС. Богатое и сложно устроенное гражданское общество не является неизбежным следствием передового промышленного развития. Напротив, такие страны, как Япония, Германия, США стали ведущими индустриальными державами во многом *благодаря* тому, что имели здоровую опору в виде социального капитала и СС, а не наоборот [6, с. 549]. Наличествует этот капитал – переход в капиталистическую фазу, в которую вступили постсоветские страны, облегчается, нет его – и рыночные отношения затрудняются, а если и возникают, то в искаженном, деформированном виде – как это произошло в постперестроечных странах.

**Целью данной работы** является операционализация понятия СС с помощью методов менеджмента, развитых для исследования закономерностей управленческого процесса.

**Изложение основного материала.** Менеджмент как наука об управлении создал ряд моделей, применимость которых вышла за пределы тех задач, для решения которых модели создавались. Одними из самых обоснованных являются теория командных ролей М. Белбина [10] и кодов И. Адизеса [11]. Мы покажем, что эти две модели можно применить для анализа причин неудач, которые терпят сообщества – субъекты проведения преобразований.

Работу менеджера как управленца можно представить в виде суперпозиции определенных видов деятельности (И. Адизес) и способов решения типичных управленческих задач (М. Белбин).

В модели Белбина менеджерские компетенции называют командными ролями. Всего таких ролей восемь: Председатель, или Координатор (*CH*); Шейпер (*SH*); Плант (*PL*); Монитор (*MO*); Имплементер (*IM*); Работник Команды (*TW*); Исследователь Ресурсов (*RI*) и Комплитер (*CO*) [9; 10].

В модели Адизеса действия менеджера сводятся к четырем основным видам: производству результатов (*P*), администрированию (*A*), предпринимательству (*E*) и интеграции людей вокруг достижения цели (*I*) [9; 11].

Для каждого менеджера характерны свои наборы кодов *PAEI* и командных ролей, которые определяет, в какой степени его деятельность будет успешной или же завершится неудачей.

Надо учесть, что идентифицированные роли / коды анализировались в условиях действующих организаций [11] или искусственно созданных «команд» в учебных аудиториях бизнес-школ [10]. Мы будем применять обе модели как для организаций, сознательно создаваемых для совместной деятельности (типа предприятия, акционерного общества), так и для намного больших, исторически возникших общностей (типа государств или этнических образований). Так как совместная деятельность и тех, и других должна быть *организована*, то именно на этом этапе начинает сказываться состав групп с точки зрения наличия или отсутствия в них индивидов с подходящими управленческими характеристиками, готовых вначале взять на себя инициативу по органи-

зации деятельности, а затем – по её координации и сохранению структуры единой на протяжении более или менее длительных промежутков времени.

Как показал Адизес, успех как в краткосрочном периоде, так и в долговременной перспективе в значительной степени зависит от наличия у менеджера качества, определяемого кодом *I*. Менеджер будет показывать хорошие (и даже выдающиеся) результаты, если он характеризуется высокими значениями по крайней мере двух из кодов *PAEI*, одним из которых обязательно должен быть показатель *I*. В то же время Белбин показал, что, хотя осуществлять управленческую деятельность может индивид с любой командной ролью, но лучше всех – с точки зрения достижения успеха – это получается у индивидов, обладающих ролями Председателя-Координатора (*CH*) и Шейпера (*SH*). Так как нас интересует долговременный успех, то мы не будем рассматривать роль *SH* – в типичном случае Шейпер раскалывает группу, не способствует её единению. (Это подтверждается статистическим анализом: в [12] показано, что корреляционный коэффициент (КК), связывающий *I* и *SH*, статистически значим и отрицателен).

Существует ли связь между компетенциями *I* и *CH* или это независимые переменные, каждая из которых вносит свой вклад в эффективную работу?

Разные индивиды обладают разными значениями *I*. Представим некоторое сообщество *S* людей с преобладанием больших показателей *I*. Они легко объединятся вокруг общего дела, при условии – если найдется индивид-организатор или, на языке командных ролей, *CH*. Самая благоприятная ситуация возникнет в случае, когда один индивид обладает хорошо представленными обеими ролями – и *I*, и *CH*. Надо отметить, что такое сочетание, вообще говоря, необязательно, осуществляется ли оно на практике – требует проверки. Но если *I* и *CH* сочетаемы (на языке математической статистики – КК, связывающий их, отличен от нуля и статистически значим), сообщество *S* объединится вокруг обладателя двойной роли (*I-CH*) – и возникнет группа с большим показателем СС. На языке физики или химии мы сказали бы, что у такой группы будет большая энергия связи.

В случае, если сообщество *S* не имеет в своем составе индивидов с большим значением *CH*, скорее всего, возникнут трудности с созданием устойчивой и трудоспособной общности.

Вернемся к вопросу о сочетаемости *I* и *CH*, который требует отдельного рассмотрения. Эта проблема рассматривалась в работе [12], где изучались корреляционные связи между моделями управленческих компетенций. На примере студентов высшего учебного заведения, специализирующихся в области экономики и менеджмента, было показано, что КК, связывающий роль *CH* с кодом *I*, равен нулю (со статистической погрешностью в 5%).

Качественно такой результат можно понять, если раскрыть содержание соответствующих менеджерских компетенций. *CH*-менеджер «... умеет идентифицировать способности и умения работников и использовать их в интересах дела. Он включает их в процесс принятия решений, мягко, но настойчиво направляет дискуссию в нужное русло и следит за тем, чтобы предложения относились к существу дела. Координатор редко прибегает к тому, чтобы просто объявить свое решение, он всегда ищет возможность учесть интересы всех заинтересованных сторон...

Он эмоционально стабилен, может при необходимости быть ассертивным и является прагматичным человеком» [9, с. 406]. В то же время *I*-менеджер – это мягкий, чувствительный, ориентированный на людей индивид, он «...не хочет принимать решения самостоятельно. Он не самостоятелен и основывается на мнении группы... Такой руководитель создает отличный моральный климат, но не формирует цель и направленность работы» [11, с. 71). Организации под управлением *I*- менеджера «... недостает формализации и стремления к эффективности» (там же).

При таких полярных характеристиках неудивительно, что *КК*, связывающий эти роли, равен нулю. Поэтому вполне реален случай, когда могут вместе собраться люди с большими показателями по *I*, но самоорганизоваться они не смогут – из-за отсутствия роли *СН*. Для достижения положительной синергии при объединении в группу индивидов с высокими показателями *I* надо «импортировать» работника с недостающей ролью *СН*.

Проиллюстрируем сказанное двумя примерами. Возьмем США, для которых *СС* велика [6, с. 548]. Американцы – великие организаторы. Ф.Фукуяма считает, что традиционное представление об американцах как о сторонниках крайне индивидуалистического подхода к жизни не совсем верно – из-за сильно развитой *СС*. Американцы, если и индивидуалисты, то очень своеобразные. Они легко объединяются в группы (такие, например, как акционерное общество или церковная община), но внутри них рьяно отстаивают своё право оставаться автономными личностями [6, с. 92]. Яркие герои-индивидуалисты в популярных западных кинофильмах, все эти «одинокие волки» и «крепкие орешки», последовательно и решительно борются за *общие* интересы своей группы. У них преобладает ярко выраженная активная роль – *СН*. Можно предположить, что в деловом мире США ведущей командной ролью является Председатель-Координатор, описанный выше. Вне зависимости от уровня развития спонтанной социализированности, Председатель-Координатор *СН* будет способствовать её дальнейшему развитию у работников и сплачивать коллектив вокруг достижения цели.

Второй пример возьмем из прошлого Российской империи. История наделила Россию большими природными богатствами, чего нельзя сказать о социальном капитале. Ещё на заре своей государственности, в VIII веке, славянские племена, погрязшие в бесконечных междоусобицах и истощавшие в них свои силы, пришли к выводу, что самостоятельно организоваться не могут. «Земля наша велика и обильна, а порядка в ней нет: приходите княжить и владеть нами», – зафиксировал летописец обращение русских князей к варягам [13, с. 120]. Хотя сегодня историки считают, что такое упрощённое представление о формировании системы управления на Руси не соответствует действительности, сама живучесть этого сказания и факт обращения к нему в самых серьёзных публикациях свидетельствует о том, что в нем схвачена некая существенная черта российского общества, – представляется, что это *неразвитость* *СС*. Чтобы организоваться, для предков современных россиян потребовалось обращение к *внешней силе*. Этот факт можно рассматривать как свидетельство отсутствия достаточно выраженных организаторских способностей у предков современных россиян (на языке командных ролей – роли *СН*). С тех времён начинает формироваться тенденция россиян привносить *извне* организующее начало в свои дей-

ствия. Предки россиян догадались, что недостаток организаторских способностей можно компенсировать обращением к тем, у кого они есть (своеобразный «аутсорсинг»). Такими людьми, полагали они, в те времена были варяги. По мере того как в обществе накапливался определённый опыт общественного бытия, люди всё больше и больше действовали в соответствии с этим опытом. Такая привычка со временем закреплялась на бессознательном уровне и сегодня заявляет о себе исключительно большой ролью государства в жизни общества – как «внешней» силы, которая должна упорядочивать, организовывать, координировать действия людей, превращая их в коллектив, объединение, общность. Российская история всегда была по преимуществу историей *государственности*. Если для Хайека (с. 2) как представителя западной цивилизации «непринудительные обычаи и условности» состоят в следовании принципам индивидуализма – права свободных индивидов принимать самостоятельные решения, то для россиян естественное поведение связывается с подчинением требованиям государства. Вместо спонтанной действует *принудительная социализированность*. Это обстоятельство можно рассматривать как эволюционный ответ на недостаток спонтанной *СС* у сообщества, желающего сохранить себя как субъект истории. А. Зиновьев считает, что только благодаря роли государства «... плохой человеческий материал мог функционировать более или менее терпимо в сложившихся исторических условиях – ничуть не хуже того, какой мог бы быть оценен как хороший. Во всяком случае, русский народ смог сохраниться как народ исторический лишь в качестве народа коммунистического. С любым другим строем он обречён на деградацию и гибель» [14, с. 208].

Тенденция к объединению и укреплению роли государства усиливалась и внешними обстоятельствами – угрозами, исходящими от многочисленных завоевателей. Английский историк А. Тойнби, характеризуя Запад как «архиагрессора современной эпохи», напоминает, что российские земли на протяжении всей истории неоднократно подвергались западной агрессии (он называет 1941, 1915, 1812, 1709, 1610 годы), и считает, что приоритет государственности в России возник как отклик на постоянную внешнюю угрозу: «Русский авторитаризм вызван давлением Запада. Западная экспансия угрожала Русским землям, и они были вынуждены подчиниться новому игу, игу коренной русской власти в Москве, без которого они не могли бы выжить» [15].

Строго говоря, предложенная интерпретация эпизодов российской истории с позиций малой представленности командной роли *СН* у восточных славян нуждается в экспериментальном подтверждении. Косвенно об этом свидетельствуют результаты социологического исследования студентов Международного гуманитарного университета (МГУ), предки которых формировали свой менталитет во времена Российской империи и Советского Союза. На протяжении ряда лет в МГУ проводятся исследования с целью определения распределения командных ролей у студентов разных факультетов (экономистов, юристов, лингвистов). В последнем исследовании (2015 г.) тестирование студентов на командные роли показало, что при выборке из 106 студентов разных специальностей доля тех из них, у которых роль *СН* занимала первое или второе место в перечне из 8 ролей, варьировала от 4% (факультет лингвистики и перевода) до 11% (факультет экономики и менеджмента). При этом уверенные первые места занимали типичные «славянские»

качества, выражаемые ролями *TW* и *CW*, – которые описывают добросовестных работников и «добрых людей» [16].

Исследования командных ролей проводились в небольших учебных группах – «командах», управляющих виртуальными организациями. Их выводы можно обобщить на более масштабные и реальные образования, которые представляют собой совокупность более или менее крупных групп, управляемых своими командами. В каждой из них существует некий набор командных ролей. В зависимости от условий исторического развития той или иной общности в её управленческой части реализуется некий набор командных ролей, одни из которых могут быть представлены часто, другие – реже, а третьи – практически отсутствовать. Вполне можно представить ситуацию, когда по каким-то причинам в некоем сообществе роль Председателя-Координатора представлена слабо – и мы получаем картину, зафиксированную летописцем у славянских племён УШ века: у них было мало Председателей-Координаторов. Сегодня это отражается, в частности, в том, что герои у россиян – в жизни, литературе, кино – другие, весьма далёкие от американских идеалов. Например, здесь намного больше фильмов психологических, мелодраматических по сравнению с блокбастерами, внутренний мир героев и взаимоотношения между ними намного больше значат для сюжета, чем внешние события, они – скорее просто добрые люди, чем американские «сверхлюди». Такими предстают, например, герои фильмов Э. Рязанова: бескорыстно честный страховой агент Юрий Деточкин («Берегись автомобиля»), скромный статистик Анатолий Ефремович Новосельцев («Служебный роман»), робкий в решении многих вопросов врач Женя Черкашин («Ирония судьбы, или С легким паром»). На языке командных ролей эти герои соответствуют командной роли, которую Белбин назвал «Работником команды» (*TW*) и которая характеризуется следующим образом: «Этот человек обладает умением способствовать созданию хороших человеческих отношений и не очень настроен на выполнение задачи. Все члены команды являются его друзьями, он создает в группе атмосферу единства. Он хорошо понимает людей, их настроение и чувства. Он последовательно работает над достижением гармонии и старается не допустить разногласий, предотвратить их при малейших признаках. Он не настроен на конкурентную борьбу» [9, с. 416].

Отсюда следует, что общество, состоящее по преимуществу из индивидов с характеристиками *I* и *TW*, будет чувствовать себя очень дискомфортно, если в процессе преобразований руководители перенесут его в чуждое ему пространство рациональности, прагматизма и жестокой конкурентной борьбы, где господствуют другие командные роли/коды. Такой опыт проделали однажды трое высших менеджеров больших сообществ после ночи, проведенной в Беловежской Пуще. Со временем эти преобразования закончились разрушением экономики в их организациях, обнищанием работников, большими культурными потерями. Трансформация без учета свойств *CC* удачной не бывает.

**Выводы.** При макроэкономических и социально-экономических преобразованиях, в которые вовлечены исторически возникшие разных размеров общины или группы, *CC* (со своим антиподом – принудительной социализированностью) может рассматриваться как ситуационная переменная. Успешность преобразований в общине существенно зависит от наличия или отсутствия в ней *CC*, наполнение которой определяется командными ролями Белбина и ком-

петентностями-кодами Адизеса. Волевое изменение ситуации без учета преобладающего уровня *CC* в долговременной перспективе приводит к неудаче преобразований. Азбуку командных ролей/кодов *A, CH, CO, E, I, IM, MO, P, PL, RI, SH, TW* надо знать. Необходимы дальнейшие исследования по нахождению связей между различными ситуационными переменными и моделями Белбина и Адизеса.

#### Список литературы:

1. Blake R.R., Mouton J.S. The new managerial greed / Robert R. Blake, Jane S. Mouton. – Houston: Gulf, 1978. – 325 с.
2. Fiedler F.E. Theory of leadership effectiveness / Fred E. Fiedler. – New York: McGraw-Hill, 1967. – 310 с.
3. Hersey P., Blanchard K.H., Johnson D.E. Management of organizational behavior / Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard, Dewey E. Johnson. – New Jersey, Prentice Hall, 1996. – 627 p.
4. Vroom V.H., Jago A.G. Managing participation: a critical dimension of leadership. In: Management and motivation. Ed. Vroom V.H., Deci E.L. / Victor H. Vroom, Arthur G. Jago. – London: Penguin Books, 1992. – P. 420-431.
5. Vroom V.H., Jago A.G. The new leadership / Victor H. Vroom, Arthur G. Jago. – Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1988. – 239 с.
6. Фукуяма Ф. Доверие: социальные добродетели и путь к процветанию: пер. с англ. / Фрэнсис Фукуяма. – М.: ООО «Издательство АСТ»: ЗАО НПП «Ермак», 2004. – 730 с.
7. Хайек Ф.А. Индивидуализм и экономический порядок / Фридрих Хайек: пер. с англ. – Челябинск: Социум, 2011. – 394 с.
8. Hofstede G. Culture consequences / Geert Hofstede. – Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications, 2004. – 585 с.
9. Коваленко И.Н., Коваленко Н.П. Наука и искусство власти менеджера / И.Н. Коваленко, Н.П. Коваленко. – О.: Фенікс, 2016. – 512 с.
10. Belbin R.M. Management teams: why they succeed or fail / R. Meredith Belbin. – Amsterdam, Boston, Heidelberg et al.: Elsevier, 2004. – 201 с.
11. Адизес И. Как преодолеть кризисы в менеджменте / Ицхак Адизес: пер. с англ. – СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2006. – 285 с.
12. Коваленко И.Н., Коваленко Н.П. Корреляционные связи между моделями управленческих компетенций. – Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія. Економіка і менеджмент. – 2014. – Вип. 7. – С. 48-50.
13. Соловьёв С.М. История России с древнейших времён, кн. 1, т. 1-2. / С.М. Соловьёв. – М.: Мысль, 1988. – 797 с.
14. Зиновьев А. Планируемая история: Запад. Посткоммунистическая Россия. Гибель русского коммунизма: [сб.] / Александр Зиновьев. – М.: АСТ МОСКВА, 2009. – 542 с.
15. Тойнби А. О России, Западе и коммунизме. [Электронный ресурс] / Арнольд Тойнби. – Режим доступа: <http://colonelclassad.livejournal.com/692154.html>
16. Добровольська В.І. Особливості розподілу командних ролей як фактор впливу на модернізаційні процеси в Україні. – Магістерська робота. – Одеса: МГУ, 2015. – 89 с.

#### Коваленко М.П., Коваленко І.М. Про застосування моделей менеджменту до дослідження процесів змін

**Анотація.** Розглядається спонтанна соціалізованість (*CC*) в співтоваристві як ситуаційна змінна. Встановлюється зв'язок між *CC* і командними ролями Белбіна і кодами Адизеса. Показано, що успішність перетворень в співтоваристві істотно залежить від наявності або відсутності в ньому *CC*. Вольова зміна ситуації без урахування переважаючого рівня *CC* призводить в довготривалій перспективі до невдачі перетворень.

**Ключові слова:** спонтанна соціалізованість, процес змін, ситуаційні теорії, добровільні асоціації, командні ролі М. Белбіна, коди І. Адизеса.

**Kovalenko N.P., Kovalenko I.M. On the application of management models to study change processes**

**Summary.** The spontaneous socialization (SS) in the community as a situational variable is considered. The connection between the SS, the Belbin team roles and Adizes codes is established. It is shown that the success of reforms in the com-

munity depends greatly on the SS level in it. Volitional change in the situation without taking into account the prevailing level of the SS leads in the long run to the failure of reforms.

**Keywords:** spontaneous socialization, change processes, situational theory, voluntary association, M. Belbin team roles, I. Adizes codes.