

# «Гармоничное руководство» с точки зрения коммуникативной психологии

*Фридрих Шульц фон Тун, Йоханнес Руппел и Розвита  
Штратманн*

## Из чего складывается хорошее руководство?

### Идеал

«Идеальный руководитель должен обладать чувством собственного достоинства архиепископа, самоотверженностью странствующего проповедника, настойчивостью налогового инспектора, опытом аудитора, работоспособностью раба, тактичностью посла, гениальностью нобелевского лауреата, оптимизмом жертвы кораблекрушения, изобретательностью адвоката, здоровьем участника олимпийских игр, терпением нянечки, улыбкой кинозвезды и толстой кожей бегемота». Таким видит представитель группы СПД в городском совете Инго Кляйст идеального начальника полиции Гамбурга.

Хорошо сказано, и ведь как много в этих словах правды. Современный руководитель должен обладать самыми разными и зачастую противоречивыми качествами. Работая в условиях постоянных изменений, руководитель должен обладать широким спектром личных качеств, т.е. практически сверхчеловеческим набором внутренних свойств, позволяющих реагировать на ситуации и действовать упреждающим образом. Но ведь сверхчеловеческие качества не представляют собой ни подходящего, ни реалистического идеала для простых смертных. Именно поэтому на наших курсах подготовки руководителей внимание сосредоточено на другом идеале, а именно – идеале независимости второго порядка. Что же это такое?

## Независимость первого и второго порядка: сочетание профессионализма с человечностью

Человек, стремящийся к независимости первого порядка, всегда пытается быть хозяином положения, полностью контролировать обстоятельства, никогда не проявлять слабость, быть полностью защищенным и неуязвимым. Словом, такой человек хочет быть идеальным профессионалом, лишенным малейшей человеческой слабости или недостатка, он хочет никого и ничего не бояться и никогда не выражать ни малейшего сомнения.

Но авторы данной книги предпочитают более человечную концепцию профессионализма, учитывающую человеческие слабости и склонность к заблуждению,

#2664-R

Translated from the German by Pavel Kopchenkov.

ранимость и необъяснимые оплошности. Пожалуй, такая концепция профессионализма меньше подходит летчику, который управляют самолетом: ведь любая его ошибка может мгновенно превратиться в реальную опасность. Зато она вполне уместна в ситуации, о которой мы сейчас говорим, т.е. в отношениях между людьми.

## **Что делает хорошего руководителя таковым?**

Если независимость второго порядка, т.е. сочетание профессионализма и человечности, является идеалом, к которому стремятся руководители, то как это влияет на их поведение в реальной жизни? Что должен сделать руководитель, если к нему подойдет недавно принятая на работу женщина и скажет: *«Не знаю, что делать. По-моему, коллеги избегают меня. Люди стоят, разговаривают, но стоит мне подойти, наступает молчание...»*

Должен ли руководитель, почувствовав ответственность, попытаться укрепить коллектив? Или лучше намекнуть подчиненной, что ей следует решить эту проблему самой, а, может, и посоветовать ей, как это сделать? А, может, правильнее было бы включить вопрос в повестку дня следующего собрания коллектива, чтобы сотрудники могли обсудить это дело вместе? Или же это ошибка – выносить на общее обсуждение вопрос, с которым еще не все ясно, и который, быть может, касается далеко не всех?

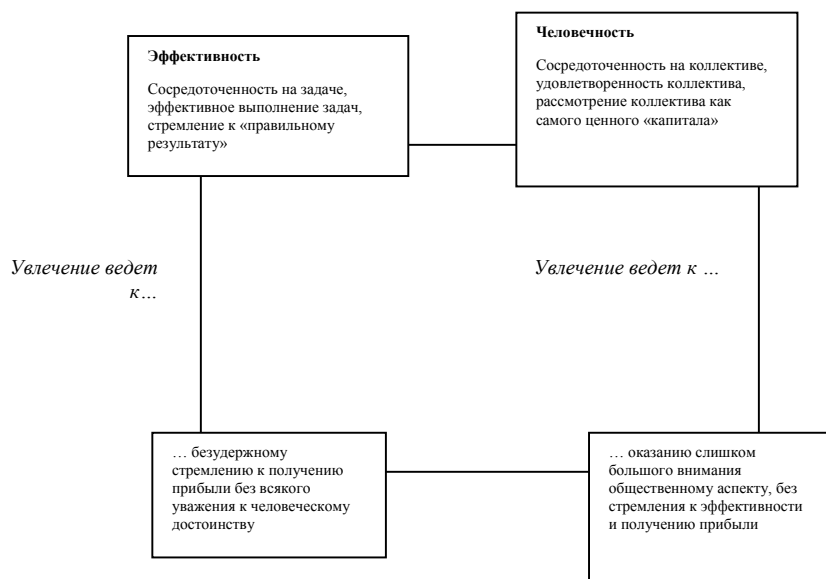
Авторы данной книги исходят из предположения о том, что правильное и корректное поведение руководителя должно зависеть исключительно от конкретных условий данной ситуации и отличительных признаков состояния человеческого ума в этой ситуации. Это значит, что только руководитель, являющийся участником конкретной ситуации, способен найти нужное решение. Нет универсальной формулы, определяющей правильное поведение руководителя. Руководитель должен сам определять свое поведение и вносить в него коррективы, т.е., по сути, экспериментировать. Получается, что каждый руководитель – самый главный специалист по разрешению вопросов, связанных с руководством и самим собой.

Но ведь даже специалисту не обойтись без совета. И мы надеемся, что предлагаемые читателю материалы помогут понять, какой стиль поведения руководителя лучше подходит в разных условиях, в которых можно оказаться, выполняя руководящие функции. Изучение самого себя, с одной стороны, основано на ясном представлении о ситуации, в которой оказываешься, и системе, в которой работаешь, а с другой стороны – на четком осознании себя в данной ситуации. Предлагаем рассмотреть этот двойственный процесс осознания – всего внешнего и внутреннего. Начнем с простейшего примера, когда сам оказываешься в роли руководителя. Основным признаком данной ситуации является противоречивая суть предъявляемых требований.

## **Руководитель на стыке между человечностью и эффективностью**

Каждый день руководитель сталкивается с самыми разнообразными, а зачастую – даже противоречивыми требованиями. Вот пример одного из этих основополагающих противоречий: с одной стороны, руководитель должен обеспечить достижение целей, выполнение задач, производство в нужных объемах, соблюдение сроков и, следовательно, максимальный рост биржевой стоимости акций компании. С другой стороны,

руководитель никогда не должен забывать о том, что именно «кадры - самый ценный капитал компании», и что только удовлетворенный сотрудник будет работать хорошо, а, поэтому, в коллективе должна поддерживаться благоприятная атмосфера. То, что на первый взгляд кажется непримиримыми противоположностями, нередко представляет собой две стороны одной медали, причем два положительных направления. Если рассматривать их отдельно, без другой стороны в качестве противовеса, вполне можно занять крайне негативную позицию. Но если обе эти стороны существуют в обстановке положительного взаимодействия, они прекрасно могут дополнять друг друга (объяснение модели, связанной с этим описанием – т.е. квадрат ценностей и развития – приводится в главе 2.4).



Следует добиваться баланса между положительными ценностями эффективности и человечности, чтобы не допустить скатывания к одной из крайностей. Но баланс должен быть *динамичным*. И руководителю рано или поздно придется это понять, когда сложится ситуация, при которой надо будет принять решение, близкое к одному из этих крайних положений – например, по поводу увольнения способного подчиненного. В данном случае важнее не упустить из виду другую положительную ценность и восстановить баланс как можно скорее – например, выбрав такую линию поведения в отношении увольняемого подчиненного, которая обеспечила бы максимально допустимые в этой ситуации открытость и справедливость.

Нередко руководитель в своей повседневной работе подвергается воздействию противоречивой сути этих и других требований со стороны разных людей, что ведет к явлению, известному как внутриролевой конфликт.

### **Сравнение с бутербродом: является ли руководитель «мясом в бутерброде»?**

Внутриролевой конфликт, в который попадают руководители среднего звена, также известен как «модель бутерброда»: ведь эти требования исходят как сверху, так и снизу.

Если задуматься обо всех этих партнерах, играющих другие роли, которым всегда что-то нужно от руководителя – а это подчиненные, начальники, специалисты по кадрам и клиенты, - создается впечатление, будто руководитель среднего звена должен чувствовать себя «мясом в бутерброде», зажатым внутри своей руководящей роли и больше не способным свободно двигаться (см. схему 1 на с. 18 и сравни с работой Шульца фон Туна, 1998 г., с. 166 и последующие страницы).

В список партнеров, играющих другие роли на этой схеме, включены даже не все люди, которые могут реально оказывать влияние на руководителя. Надо добавить коллег, представителей других подразделений компании, совет предприятия и т.д., потому что все они могут в разной степени и разными средствами оказывать на руководителя давление.

## **Изучение роли руководителя и выработка четкого подхода**

Руководителю следует выработать собственный подход, чтобы избежать положения «мяса в бутерброде», т.е. скованности в движениях. Он должен четко понимать, что он считает своими задачами, а что – нет, когда он пойдет на встречу другим, где он проведет границу и чего он, в свою очередь, ожидает от других. Если у руководителя нет такого четкого понимания, и если он пытается угодить всем сразу, он просто может быть разорван на куски своими партнерами, играющими другие роли, т.к. у них самые разные ожидания. Если руководитель не сумел провести границы и вовремя не занял четкую позицию, на него будут возлагать ответственность за погрешности, которые неизбежны, т.к. невозможно одновременно ответить на чаяния всех сторон с противоположными интересами. Таким образом, руководитель превратится в козла отпущения (см. схему 2 в верхней части с. 19, а также работу Шульца фон Туна, 1998 г., с. 168).

И не помогут никакие стенания о том, какую, безусловно, трудную роль приходится играть руководителю. Помочь может только активное изучение этой роли, что позволит выработать индивидуальную концепцию и четкий подход к тому, как вы намерены сыграть эту роль. Нужно принять эту роль и сжиться с ней, а не позволять ей и требованиям других лиц – порой реальным, порой надуманным – диктовать вам, как себя вести. Для этого руководитель должен внутренне принять данную роль, действительно хотеть управлять и быть убежденным в своем намерении осуществлять добросовестное руководство. Помимо этого, должно быть желание уделять много времени управленческой деятельности, вместо того, чтобы сосредоточивать внимание на сфере своей профессиональной специализации. Принять роль – значит, играть ее не так, как это делают бывшие коллеги, что нередко может оказаться особенно трудным. Руководитель, безоговорочно принимающий роль управленца и занимающий четкую позицию в отношении ожиданий других людей, со временем сможет влиять на ожидания, которые другие будут связывать с ним.

А зачем мы так подробно рассматриваем социологию роли в книге о социологии «диалога друг с другом»? Как нам известно от Карин Ван дер Лаан и Йенса Хагера (см. Ван дер Лаан и партнер, 1992 г.), ясное понимание этой роли является основой успешного общения. Никто и никогда не сможет компенсировать отсутствие ясного, однозначного ответа на вопрос «что?» ответом на вопрос «как?». Когда вы принимаете роль руководителя, ответ на вопрос «что?» не появится у вас сам собой; его нужно найти в процессе осмысления данной роли, причем ответ этот должен быть приемлем для самого себя.

Ясность подхода вовсе не означает слепого упрямства в духе «сделаю по-своему, что бы вы ни думали и ни говорили». Верность собственной точки зрения надо всегда проверить с помощью диалога. И руководителю всегда следует поддерживать в этом отношении баланс. Ясное понимание роли должно быть связано с диалогом, желанием получать вопросы и пользоваться советом: «Истина рождается в споре» [буквально в английском оригинале – «Для того, чтобы найти истину, требуется два человека» - примечание переводчика].

Это были хорошие новости. «Мясо в бутерброде» не является беспомощным в условиях таких противоречивых ожиданий, а может стать активной фигурой за счет выработки четкой и основанной на своей роли индивидуальной концепции. А вот и плохие новости: партнеры, играющие другие роли, не бросятся тут же нам на шею, т.к. в краткосрочной перспективе мягкий человек всегда удобнее жесткого. Если так, то придется с ними очень много разговаривать и вести борьбу по многим вопросам.

Особенно трудно следовать этому четкому подходу, когда имеешь дело с собственным начальником. Поэтому многие руководители отвергают основанную на роли концепцию собственной персоны как теорию в чистом виде: *«Мы, и правда, только мясо в бутерброде, причем им и останемся, потому что у нас негибкие руководители, которые против открытого общения, оказывают на нас давление и ограничивают в действиях».*

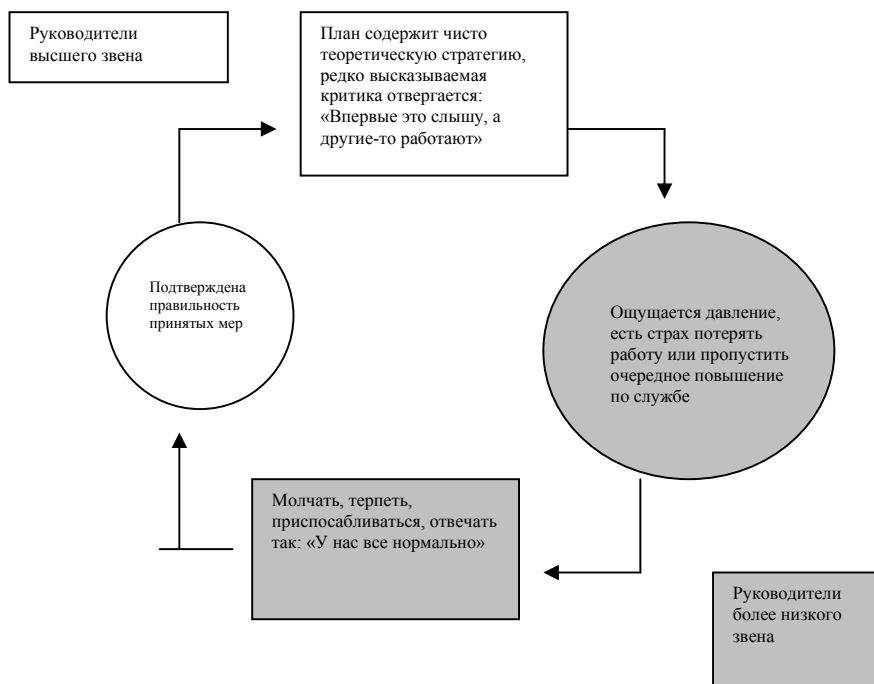
## **Злостные виновники или бедные жертвы? Кого винить?**

Проблемы, связанные с начальником – широко распространенный вид недовольства в мире работы. И совсем невозможно понять, как в наш просвещенный век социальной ответственности все еще так много связанных по рукам и ногам и разочарованных работников, творческий потенциал которых душат на корню, которые обвиняют в этом свое начальство – и, пожалуй, не без основания. Руководители всех уровней нередко жалуются на наших семинарах на то, что их начальство никогда не принимает участия в семинарах по вопросам общения: *«Им это надо не меньше – а, может, даже и больше, - чем нам. Если они когда-нибудь покажут хороший пример – например, более открытого общения, - мы сможем ему следовать. Они раздают красивые буклеты, напичканные советами по вопросам руководства, но никогда не показывают на собственном примере, как этими советами пользоваться».*

Однако, отводя себе роль мяса в бутерброде, мы делаем огромный вклад в увековечение этой серьезной проблемы. Ведь это может привести к возникновению типичного межличностного порочного круга между руководителями и их начальниками (см. схему на с. 22, см. главу 2.2, где приводится объяснение модели такого порочного круга).

Руководители более высокого звена смотрят на это таким образом: *«Мы свою работу выполняем (т.е. по планированию реорганизации). Когда мы спрашиваем наших подчиненных (руководителей более низкого звена), как идет реорганизация, большинство из них отвечает в положительном ключе. И лишь в отдельных случаях не все идет так, как мы предполагали. Наверное, в этих случаях причина связана с конкретными людьми. Но, в принципе, мы считаем, что выбранное нами направление является верным».*

Но руководители более низкого звена смотрят на все это так: *«Со всеми этими бесконечными изменениями никогда не знаешь, где завтра будет стоять твой рабочий стол, и будет ли он у тебя вообще. Так что, даже когда знаешь, что какие-то действия с самого начала обречены, лучше улыбайся и терпи – как-нибудь переживешь. Если кто-нибудь из начальства спросит, как идет реорганизация, я лучше скажу ему то, что он хочет услышать. Какой толк говорить ему, что в действительности все надо делать по-другому? Ведь если его план не работает, он обвинит в некомпетентности именно меня».*



Если бы обе стороны до конца осознали свою роль и место в этом порочном круге, они бы поняли: нельзя валить все на другого, нельзя навешивать ярлыки злодея и жертвы; нет, порочный круг сохраняется по вине обеих сторон. Обе стороны к этому причастны, и поэтому в их власти этот порочный круг разорвать. Но чтобы вырваться из порочного круга, нужно пойти на уступки (второго порядка). «Верхи» должны продемонстрировать готовность мириться с критикой и «непослушанием» и, более того, – приветствовать их, не рассматривать эти проявления как угрозу своему авторитету. Задача руководителей калибром поменьше – не только не бояться действовать смело, без оглядки на свою популярность, но и стараться высказывать критику так, чтобы не дать другой стороне почувствовать себя никудышным начальником, которого коллектив ни во что не ставит. Наоборот, надо постараться вселить уверенность в том, что его работа и достигнутые им результаты высоко ценятся. Надо признаться, что умение понять свою роль и правильно относиться к критике – талант редкий, но этому можно научиться. Это одно из проявлений совершенной человеческой натуры, то, что помогает во многих других жизненных ситуациях.

Если рассматривать себя как звено порочного круга, можно ощущать одновременно и бремя, и возможность. В чем же выражается бремя? Любой человек, осознающий свою долю ответственности, уже не может возлагать всю вину за трудную ситуацию на другую сторону. Мы знаем много людей, которые уверены, что всю жизнь окружены бездарями, и поэтому готовы получать психологическое удовлетворение от такого диагноза до самой пенсии. В чем заключается возможность? Как только перестаешь рассматривать себя только как бедную жертву, начинаешь понимать, что сам можешь исправить положение, в котором находишься. Словом, любой сотрудник компании одновременно несет бремя ответственности и имеет возможности для осуществления перемен. Всемогущих людей нет, но нет и совсем бессильных. Каждый человек может расширить рамки своего потенциала, чтобы добиться изменений. Но при этом все должны признать, что влиянию каждого есть предел в сложной организационной структуре компании (см. схему на с. 24).

## Приводим свой дом в порядок

В качестве первого шага, конечно, руководитель может «привести собственный дом в порядок», т.е. осуществить изменения в рамках своей ответственности, своего подразделения или коллектива. Это тоже бывает не так-то просто: ведь нередко приходится иметь дело с подчиненными, которые этим изменениям оказывают сопротивление. И все же, изменения в коллективе, который вы возглавляете, имеют больше шансов на успех, потому что именно здесь ваше влияние является наиболее сильным. Во внешнем контексте, вполне возможно, что положительные изменения привлекут внимание, и что успехи одного коллектива – т.е. более открытое общение – будут перениматься другими. Есть еще один способ: обратиться с просьбой к своему непосредственному начальнику об осуществлении изменений. Но здесь есть риск «погладить кое-кого против шерсти», хотя при положительном исходе неблагоприятную ситуацию можно действительно устранить.



Речь идет о сочетании способности приспосабливаться и желания осуществлять изменения. Руководитель более низкого звена в своей повседневной работе постоянно сталкивается с появлением разных ценностей и требований в одной и той же ситуации, что требует от него выработки четкого понимания своей роли. Таким образом, «мясо в бутерброде» превращается в фигуру, способную действовать.

## Как совместить разные элементы? Решаем вопрос о разнообразии ролей

Надо учесть и совсем другой аспект руководства. Для разных ситуаций требуется разнообразный набор ролей. В зависимости от ситуации, руководитель должен иногда выступать в роли понимающего тренера, дающего советы своим подчиненным, а порой - «вожаком стаи», который четко говорит, что есть что; но он может быть и укротителем львов с кнутом в руке, причем это – далеко не полный перечень ролей. (См. схему 3. Формат этой схему связан с метафорой внутреннего коллектива, о которой говорится в главе 2.3). В схеме 3 приводятся примеры некоторых видов ролей, которые должен играть руководитель в разных ситуациях. Так что, руководитель должен быть не только

- *Экспертом в своей области*, хорошо знающим предмет, связанный с работой, но и
- *Руководителем*, направляющим и координирующим работу других экспертов, держащим поводья, не углубляясь при этом в технические детали, а также
- *Тренером своих подчиненных*, который помогает им находить выход из сложных ситуаций, выслушивая их и давая им советы, а также
- *Объединяющей силой коллектива*, пытаясь развивать способность коллектива к сотрудничеству, отслеживая конфликты внутри коллектива и помогая своим подчиненным устранять их, а также
- *Ответственным лицом*, несущим груз ответственности за свои решения и за результаты работы коллектива, а также
- *Укротителем львов*, которому время от времени приходится устанавливать законы, предупреждать о последствиях и, в случае необходимости, принимать эти последствия, а также
- *Вожак стаи*, который являет собой пример для подчиненных и ведет их в новом направлении, но который при этом четко заявляет о том, что есть что; и, последнее – хотя и не менее важное -
- *Подчиненным*, которому тоже приходится держать ответ перед своим начальством, и который является одним из сотрудников данной компании.

Сотрудники и руководители в наши дни играют бóльшую роль, чем раньше, а время добавляет новые роли. Выходит, что современный руководитель – это и хозяин (вожак стаи и укротитель львов), и слуга (тренер своих подчиненных, спланирующая сила коллектива и сотрудник компании) в одном лице. Пропустить через себя эти психологические контрасты и понять, какую роль и в какой момент надо сыграть – задача не из простых, но руководитель должен ее решать. Но всегда есть риск, и когда потребуется тренер, вдруг проявится эксперт, а понимающий тренер ввяжется в обреченную на поражение борьбу, когда на самом деле требовался укротитель с его жесткими законами.

## Руководство по принципу гармонии

Все эти размышления снова приводят нас к вопросу о том, из чего же складывается идеал. Как мне следует общаться с людьми, если на меня возложена роль руководителя? Наш ответ: все должно строиться на гармонии, а для этого надо соблюдать три правила:

1. Не идти против собственной природы, т.е. действовать в согласии с собой.
2. Вести себя в соответствии с системой и данной ситуацией, т.е. с учетом контекста.
3. Быть метакоммуникативным, т.е. действовать методом обсуждения вопросов со своими партнерами, играющими другие роли, решая вопрос «как?» в духе общения и сотрудничества. А все потому, что от моей «гармонии» у других могут волосы встать дыбом. Всегда лучше все обсудить с другой стороной, а вот если не получится – нам обоим будет хуже.

А что же означают эти три правила (составные части)?

**Не идти против собственной природы.** «Не идти против собственной природы» - значит, действовать согласно внутреннему чувству, личным ценностям и приоритетам, чертам своего характера и своим ощущениям и, прежде всего, тому, как видишь себя в роли руководителя, чтобы действительно верить в то, что делаешь и о чем говоришь. Мое поведение как руководителя должно быть удобным для меня самого: оно не может быть наигранным в какой бы то ни было степени, т.е. быть, например, только результатом профессиональной подготовки.

Поэтому для естественного поведения требуется определенная степень ясности в отношении моих внутренних чувств, мыслей, которыми я озабочен, ценностей, которых я придерживаюсь, и пути, которому я хочу следовать как руководитель. Но такой ясности с самого начала почти никогда не бывает. В особенности там, где это касается противоречивых требований к руководителю, постоянно возникают ситуации, когда сначала есть просто неприятное ощущение или «не удастся разложить все в голове по полочкам», когда человек не может определиться или разрывается между разными вариантами решения. Если следовать девизу «Чтобы руководить людьми, научись руководить собой», первым делом надо точно выяснить, а что же происходит внутри себя самого, и что подсказывает внутренний голос в данной ситуации. И только после того, как сумел заглянуть внутрь самого себя, можно привести свое поведение в соответствие со своим внутренним миром, действуя четко и уверенно в контексте внешних раздражителей.

Такой внутренней ясности добиться бывает очень трудно. Поэтому мы подробно сосредоточимся на том, как заглянуть внутрь себя, в разных разделах этой книги (см. главы 2.3 и 3.2).

Девиз «Чтобы руководить людьми, научись руководить собой» на этом не кончается, потому что направленность исключительно внутрь себя может привести к неадекватному поведению или действиям, полностью не соответствующим данной ситуации.

**Поведение в соответствии с ситуацией.** В данном случае важно также понять, что возможно или даже необходимо в данной ситуации. Действовать в соответствии с ситуацией – значит учитывать внешние условия, текущую ситуацию и всю систему, в пределах которой работаешь. Поэтому, надо думать не о том, что подходит только для меня, но и о том, что подходит для собеседника, у которого свои задачи, причем в данный момент он может быть взволнован, раздражен, разочарован или увлечен. Надо учесть и условия, в которых мы общаемся. Друзья ли мы или начальник с подчиненным, и каковы наши роли в отношении друг друга? Является ли ситуация напряженной (например, если наша компания переживает экономические трудности) или спокойной? Испытываем ли мы цейтнот или можем все обсудить, не торопясь? Какие еще факторы (например,

политика, реорганизация, экономика, экология, различные процессы и производство) оказывают влияние на данную ситуацию? Надо учитывать все эти аспекты и, в зависимости от ситуации, некоторые другие. Таким образом, стиль руководства должен сильно различаться в разных ситуациях – например, во время кризиса и в обычной обстановке (см. еще в главе 2.5).

Однако и в этом смысле можно перегнуть палку, сосредоточившись только на требованиях данной ситуации и превратившись в заложника ситуации, которого можно дергать за нитки, как марионетку, и который полностью зависит от «сложившихся обстоятельств». И только успешное сочетание всех проявлений собственной личности и ситуации могут сформировать такое поведение руководителя, которое мы называем гармоничным.

**Метакоммуникативность.** Даже в том случае, когда мне кажется, что я сумел повести себя гармонично, мои партнеры, играющие другие роли, не всегда согласятся с этим. Последствия моего поведения как руководителя еще не прошли обсуждения. Вместо того, чтобы подумать: *«Я сделал все, что мог при своих знаниях и убеждениях, а теперь вам пора задуматься над тем, как вы будете решать эту проблему»*, лучше решить так: *«Я сделал все, что мог при своих знаниях и убеждениях, а теперь любопытно узнать, как вы будете решать эту проблему»*.

Кроме того, проверяя собственное поведение как руководителя, совсем не нужно пытаться всем угодить. Выше уже говорилось о том, к чему это может привести (можно стать козлом отпущения для всех). Вместо этого следует выяснить, какова положительная или отрицательная реакция на мое поведение, и как с этим быть, что позволит мне проанализировать последствия и учесть их в своих действиях в будущем.

## **Метакоммуникативный стиль руководства**

В основе этого типа поведения лежит такое отношение к делу, которое известно как «метакоммуникативный стиль руководства». Ни один стиль руководства не может быть применим ко всем людям в любой ситуации, поэтому, как руководитель, я должен постоянно обсуждать разные вопросы со своими партнерами, играющими другие роли: *«С учетом того, каковы вы и каков я, как нам общаться друг с другом и эффективно сотрудничать? Для этого нет готового рецепта, поэтому мы сами и вместе должны что-нибудь придумать и сформулировать»*.

Помимо такого аспекта, как проверка своего поведения в роли руководителя, такой аспект, как укрепление коллектива тоже играет важную роль в этом контексте. Регулярное метаобщение развивает способность коллектива сотрудничать. Со временем создается атмосфера открытости, позволяющая осуществлять конструктивный обмен мнениями о видах сотрудничества и его способности вести к положительным изменениям. Таким образом, сотрудники должны становиться независимыми личностями, действующими со всей ответственностью и высказывающими свои мнения и идеи во имя сотрудничества. (См. главу 3.4 и работу Томанна, 1998 г., с. 245 и последующие страницы - о проведении метакоммуникативных обсуждений.)