покупатель. Или организовать процесс сборки только тогда, когда известен конечный покупатель.

Концепция «откладывания производственных операций» в настоящее время все более применима компаниями широкого спектра отраслей. Компании, типа Hewlett-Packard, удачно применяют эту стратегию для локализации товара как можно ближе к месту фактического спроса.

Хорошо, если у организации есть качественный продукт и технология, которая позволяет найти своего клиента и занять определенную нишу на рынке. Еще лучше, если организации способны отслеживать нюансы спроса и динамику потребностей клиентов. Тогда предвидение изменений, и их положение будет более стабильным. Однако, по-настоящему конкурентоспособен тот, кто сам задает правила игры и устанавливает новые стандарты. Тот, кто управляет будущим, создавая новые тренды и критерии оценки.

Провал, либо успех цепи обуславливается на рынке конечным потребителем. Только при полном понимании потребностей и ограничений рынка, организация может предпринять выработку стратегии, которая удовлетворит и участников логистической цепи и покупателей.

1. Roger N. Nagel, Rick Dove 21st Century Manufacturing Enterprise Strategy: An Industry-Led View / DIANE Publishing, 1991 – C43.
2. James P. Womack, Daniel T. Jones Lean thinking: banish waste and create wealth in your corporation / Simon & Schuster, 1996 – 358с.

Зуб А.Т.

Эмоциональная сторона организационных изменений

*Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова
(Россия, Москва)*

doi:10.18411/spc-08-04-2018-27

ids: 000001:spc-08-04-2018-27

Трудно найти пример организационного изменения, не вызывающего эмоциональную ответную реакцию персонала. Такая реакция закономерна, порождена имеющимися у людей ожиданиями и может быть как положительной, так и отрицательной. Положительная реакция будет связываться с представлениями о новых благоприятных возможностях, карьерном росте, лучшей мотивации усилий, прилагаемых для выполнения задания, она будет порождать активность, соучастие, стимулы для творческой, инициативной работы.

Отрицательная реакция связана с такими эмоциями, как чувства неуверенности, дискомфорта, неопределенности, беспокойства или апатии и даже раздражения. В первом случае изменение рассматривается как путь к новому, открывающиеся новые возможности, в то время как во втором изменение есть угроза стабильности и привычному ходу дел. В реальности же мы имеем более сложную картину, где эти две крайности являются лишь полюсами континуума: люди склонны видеть в перспективах изменений как привлекательные в личном плане стороны, так и иные, к которым может быть настороженное отношение, порожденное опасениями, что изменения могут нарушить сложившуюся иерархию отношений власти, влияния и авторитета, и таким образом, повлиять не в лучшую сторону на статус конкретного человека в организации. Такая амбивалентность эмоционального ответа на изменения порождает следующую рекомендацию для руководителя, управляющего изменениями: он не должен терять из виду все многообразие представлений и реакций людей на перспективы изменений. Некоторые люди воспринимают изменения как безусловное

благо как для организации, так и для себя лично. Среди таких людей легко найти горячих сторонников изменений, которые могут принести много пользы для проведения изменений и закрепления его результатов.

Однако более важной для успеха изменений является группа (нередко составляющая большинство в организации), которая поддерживает изменения в принципе, но находится в состоянии тревоги, думая о том, к чему это приведет на практике. Такие эмоционально колеблющиеся сторонники изменений легко могут превратиться в его противников, если не будут предприняты определенные меры [2]. Эти меры должны быть направлены на расширение степени контроля за процессами изменений со стороны их участников. Если люди являются (или считают себя) субъектами, роль которых состоит в том, чтобы лишь выполнять команды руководителей изменений, они себя чувствуют пешками в чужих руках и трудно рассчитывать, что они разделят энтузиазм и самоотверженность «творцов» изменений, а слова последних о «вызовах» и «новых возможностях» останутся для них пустым звуком. Если люди чувствуют себя субъектами изменений, его «творцами», то даже независимо от того, насколько эти ощущения соответствуют реальности, они будут испытывать удовольствие от прогресса изменения, с энтузиазмом преодолевать трудности и неодобрительно относиться к тем, кто «ставит палки в колеса» и не проявляет должной «приверженности идее».

Опытный менеджер также знает, что видимое единство людей в поддержке изменений является ложной картиной. И здесь дело не в том, что люди не искренни, и не в проявлениях конформизма коренится проблема: люди просто по-разному устроены [1]. Одни из них ощущают себя хозяевами своей судьбы, являются по природе своей оптимистами и легко переносят неопределенность и неизвестность будущего, будучи твердо уверенными, что «все будет хорошо». Они охотно соглашаются с тем, что участие во внедрении изменений является наиболее ценной и стимулирующей частью их работы, а их усилия принесут со временем плодотворный результат как для организации, так и для них лично. Другие относятся скептически к декларируемым руководством выгодам от изменения. Они склонны рассматривать изменение как ошибку или сознательный обман, совершаемый в узкокорыстных целях, видят свою миссию в разоблачении этого обмана и используют любую коммуникационную возможность для донесения своих идей другим членам организации. Такие добросовестно сомневающиеся в целях изменения люди составляют большую проблему для менеджеров-руководителей изменений, так как к ним, как правило, прислушиваются люди, еще не составившие свое собственное представление о пользе или вреде изменения, и критика изменений может их потенциальных сторонников превратить в противников, тем самым нанеся ущерб делу осуществления изменения.

Отсюда не следует, что менеджеры должны все силы бросить на искоренение «крамолы», расправляясь с противниками изменений. Да и практически это сделать невозможно, так как редко встречаются «в чистом виде» как противники, так и сторонники. Определенная доля скепсиса относительно перспектив изменения – нормальная реакция для сторонников, также как и выделение каких-то положительных сторон в изменении свойственно и его противникам, по крайней мере, тем, которые руководствуются разумом, не покидают поля рациональной оценки ситуации.

Противники и сторонники – результат разницы восприятия изменения, что является естественным и закономерным процессом, тем более, что организации нужны люди, принадлежащие к одному и другому лагерю. Энтузиасты жизненно необходимы для стимулирования и поддержки изменений, а в дальнейшем для закрепления нового, измененного состояния организации. Критики нужны для удерживания руководства изменением от непродуманных решений, для критического анализа и пересмотра кажущихся бесспорными истин, а также для обеспечения необходимой преемственности старого и нового состояния организации.

Поскольку управление изменениями является процедурами во многом эмоционально окрашенными, менеджеру необходимо управлять как собственными эмоциями, так и эмоциональным фоном, сопровождающим изменения. Для успеха здесь многое можно почерпнуть из *теории* эмоционального интеллекта, разработанной американским психологом Д. Гоулманом в конце прошлого века [4], который отмечал, что в мире бизнеса принято чрезмерно преувеличивать роль бесстрастного анализа и холодного разума. В действительности для успеха организации исключительно важен эмоциональный климат. В результате исследований поведения менеджеров в группах, характеризующихся высоким уровнем агрессивности или депрессии, он пришел к выводу, что такие человеческие качества руководителя, как самосознание, самодисциплина, настойчивость и эмпатия, гораздо важнее коэффициента интеллекта для успешного руководства, а пренебрежение эмоциональными способностями снижает эффективность лидерства.

Эмоциональный интеллект проявляется в пяти основных областях: (1) знание своих эмоций; (2) управление эмоциями; (3) самомотивация; (4) признание эмоций других людей; (5) взаимоотношения.

Д. Гоулман и его последователи отмечают, что эмоциональное измерение — основной критерий эффективности лидеров, а на ответственной работе, для которой по умолчанию требуется коэффициент интеллекта выше среднего, ярко выраженные эмоциональные качества дают лидерам преимущество. На более высоких уровнях признаком подлинного лидера является «эмоциональный», а не «рациональный» интеллект. На основании изучения выдающихся представителей организаций было выяснено, что качества, делающие руководителя успешным и даже выдающимся, приблизительно на две трети связаны с эмоциональным интеллектом и только на треть — с «чистым» интеллектом (измеряемым как уровень IQ) и техническим опытом.

Эмоциональный интеллект — это набор навыков, которыми можно овладеть. Их можно распределить по пяти категориям:

1. *Самосознание.* Мы редко обращаем внимание на то, что чувствуем. Поток настроений течет параллельно нашим мыслям. Эмоциональные переживания обеспечивают контекст для принятия решений.
2. *Управление эмоциями.* Все эффективные лидеры учатся управлять своими эмоциями, особенно тремя основными: гневом, беспокойством и грустью. Это решающий жизненный навык.
3. *Мотивация других.* «Мотив» и «эмоция»-однокоренные слова, значение которых связано с движением.
4. *Проявление эмпатии.* Обратная сторона самосознания — это способность «читать» эмоции других людей
5. *Поддержание взаимосвязи.* Эмоции заразительны. Взаимодействуя друг с другом, люди словно заключают негласную сделку, исподволь влияющую на самочувствие каждого участника такого взаимодействия. Здесь скрыт ключ к мотивации людей, с которыми работают менеджеры.

Более глубоко понять сущность индивидуальных различий эмоциональной реакции на изменения позволяет методика определения типов личности Майерс-Бриггс, разработанная английскими исследователями И. Маерс и К. Бриггс [6]. В основе модели лежит определение психологических характеристик личности по четырем направлениям, обозначенных авторами как источник энергии, центр внимания и способы получения информации, способ принятия решений и стиль жизни индивидуума:

- *экстраверсия*(источник энергии лежит во внешнем мире) — *интроверсия*(источник энергии лежит во внутреннем мире индивида);

- *ощущения* (порождены органами чувств, связаны с прошлым) – *интуиция* (порождается сознанием, ориентирована на будущее);
- *мышление* (решения принимаются на основе логики и верификации) – *чувства* (решения принимаются на основе личных ценностей);
- *суждение* (мир упорядочен и предсказуем) – *восприятие* (мир хаотичен, все в нем не постоянно).

Таким образом, существует восемь различных характеристик личности, которые могут сочетаться произвольным образом. Например, личность интровертная, доверяющая своей интуиции, но, в то же время, при принятии решений опирающаяся на аргументы и логику, и убежденная в упорядоченности и предсказуемости мира, обладает определенными поведенческими предпочтениями, зная которые можно смоделировать ее поведение в той или иной ситуации. То же самое действительно и для личностей с другими комбинациями характеристик

Таблица 1

Типология личности Майерс-Бриггс

ИНТРОВЕРТЫ		
Тип личности	ИР-задумчивый реалист	ИН - задумчивый новатор
Что больше всего интересует	Практическая сторона дела	Мысли, идеи, концепции
Как обучаются	Прагматически, читая, наблюдая	Концептуально, читая, слушая, выявляя связи
На чем сосредотачивают усилия при изменениях	На решении, что сохранить, а что изменить	На создании новых идей и теорий
Девиз	«Не чини то, что не сломано»	«Давайте продумаем заранее»
ЭКСТАВЕРТЫ		
Тип личности	ЭР - активный реалист	ЭН - активный новатор
Что больше всего интересует	Действия	Новые способы деятельности
Как обучаются	Активно, экспериментируя	Творчески, вместе с окружающими
На чем сосредотачивают усилия при изменениях	На улучшении положения	На воплощении новых идей
Девиз	«Давай просто сделаем это»	«Давай изменим это»

Методика определения типов личности Майерс-Бриггс применяется на практике уже несколько десятилетий и опыт подтверждает, что люди редко отклоняются от как бы «предписанных» им стереотипов поведения. Коль скоро определенный тип личности имеет конкретные предпочтения и отличается от других типов личности, то эти отличия влияют также на поведение при изменениях: вне зависимости от того, являются ли они агентами изменений или их реципиентами, люди с разными типами личности реагируют по-разному, вне зависимости от того, являются ли они агентами изменений или их реципиентами.

Руководителям изменений необходимо знать хотя бы в общих чертах, какие типы личности преобладают и где, в каких подразделениях организации. Эти знания легче приобрести, если типы личности объединить в четыре категории, как это показано в таблице 1.

Первая категория – это осторожные и осмотрительные люди, «задумчивые реалисты» – интроверты, отдающие предпочтения ощущениям. Вторая – люди, создающие концепции, которые отражают реальное положение дел, «задумчивые инноваторы» – интроверты, предпочитающие интуицию. Третья – энергичные люди, энтузиасты, «активные реалисты» – экстраверты, предпочитающие ощущения. Четвертые – «активные новаторы» – экстраверты, предпочитающие интуицию.

Важно отметить, что выделенные выше различные типы личности непосредственно не связаны с готовностью людей поддерживать изменения или препятствовать им. И одно и другое может быть свойственно любым людям. Другое дело, что проявлять себя в ходе изменений разные психотипы людей будут по-разному:

одни с энтузиазмом, шумно поддерживать идеи изменений, другие, хотя и поддерживают идеи, но критически относятся к конкретным шагам по осуществлению изменений. Одни испытывают нервозность из-за нехватки данных для принятия рационального решения, другие полностью доверяют своей интуиции. То же самое можно отметить и относительно противников изменений. Степень их сопротивления изменениям будет определяться уровнем реальных или мнимых угроз, которые несет в себе перспектива изменений для их положения, статуса, власти, влияния и других параметров, определяющих место и функции индивида в организации. Также и методы противодействия сопротивлению должны различаться: например, для человека, принимающего решения на основе логики и верификации представляют ценность логически связанные аргументы, правильно построенные силлогизмы, в то время как для индивида, принимающего решения эмпатически, на основе личных ценностей, важна нравственная, смысловая, идейная составляющая предложенного решения.

Изменения, которые сейчас претерпевает мир бизнеса, прекрасно согласуются с этими данными. Компании подвергают ревизии черты руководителей, которые требуются в будущем. Некоторые даже заговорили о «внутреннем путешествии». Подход эмоционального интеллекта является существенной частью такой переоценки.

1. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект. М.: Манн, Иванов, Фербер. 2016.
2. Зуб А.Т. Управление изменениями. М.: Юрайт. 2017.
3. Huy Q. Emotional Capability, Emotional Intelligence, and Radical Change // The Academy of Management Review, Vol. 24, No. 2 (Apr., 1999), pp. 325-345.
4. Goleman D. Working with emotional intelligence. L., 1998.
5. Mayer D., Brackett M. Emotional Intelligence: Key Readings on the Mayer and Salovey Model. N.Y., NationalProfessionalResources, Inc. 2004.
6. Quenk T. Essentials of Myers-Briggs Type Indicator. N.Y., 2009

Крылов В.Е.

Построение модели поля стратегий развития социально – экономической системы

*Владимирский государственный университет им. А.Г. и Н.Г. Столетовых
(Россия, Владимир)*

doi:10.18411/spc-08-04-2018-28

idsp: 000001:spc-08-04-2018-28

Любая социально – экономическая система преследует в своем развитии определенную цель. Целью называется совокупность желаемых, несуществующих в настоящем, состояний (целевых показателей), которых система планирует достичь в будущем.

Для достижения цели необходимо разработать план мероприятий, с помощью которых произойдет перевод системы из начального состояния в конечное. Оно называется стратегией развития социально – экономической системы. Вид стратегии зависит от множества факторов: внутренней среды социально – экономической системы; внешней среды, в которой развивается система, объема ресурсов, выделяемых на развитие; возможных конкурентов. Можно спрогнозировать большое количество стратегий. Из них необходимо выбрать оптимальную.

Основной проблемой является уменьшение числа стратегий, среди которых происходит отбор оптимальной. Назовем область, в которой строятся такие стратегии полем стратегий. Целью данной статьи является моделирование поля стратегий развития системы.

В ряде работ автором была предложена методика моделирования стратегии развития в виде пространственно – временных диаграмм – графических объектов,