

## ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ: ПРИНЦИП КУКЛОВОДА

**А. С. Куманева**, студентка III курса специальности «Менеджмент организации» экономического факультета Мордовского государственного университета им. Н.П. Огарева

*Статья посвящена рассмотрению смыслового содержания процесса управления. В ней приведены особенности управления людьми. Также в статье рассмотрены методы неявного управления людьми, в частности, принцип кукловода, позволяющий управлять, активизируя новые возможности, происходящие из определенного подхода и использования индивидуальных особенностей объектов управления.*

Ключевые слова: власть, ответственность, индивидуальность, человеческая природа, особенности объекта управления, методы неявного управления.

Управление является видом взаимодействия людей. Отличительной особенностью такого взаимодействия является то, что один из объектов взаимодействия принимает положение субъекта и становится управленцем (менеджером), а другой – объектом управления. Выделение этой черты важно с той точки зрения, что она определяет суть субъекта управления: на него [управленца] накладывается ответственность и обязанности управления и именно для этого ему вручается власть – это и является главным признаком субъекта, отличающим его от объекта. Здесь необходимо обратиться к пониманию двух категорий-сторон: ответственности (обязанностей) и власти, а также к пониманию происхождения и положения этих категорий в системе взглядов и ценностей менеджера. Обращаясь к истории менеджмента, можно встретить немало трудов, в которых так или иначе ученые-мыслители обращаются к данным категориям. Например, в рамках административной школы А. Файоль выделил этот принцип, как один из составляющих искусства управления; далее среди представителей поведенческой школы можно увидеть, что и А. Маслоу выделил в своей пирамиде потребностей потребность во власти, а также Д. Макклеланд отнес потребность во власти к одной из трех потребностей высшего уровня (помимо причастности и успеха). В работе Д. Макклеланда важно отметить разделение потребности во власти на два типа: власть ради власти и власть ради решения групповых задач, и, по мнению Д. Макклеланда, в управленцах необходимо развивать потребность во власти именно второго типа. Далее, обращаясь к работам уже необязательно представителей управленческой науки, но и филосо-

фов, психологов, возможно понять, что природе человеческой присуще стремление к власти и господству. Об этом, в частности, рассуждал и Сократ, и Конфуций, и М. Аврелий Антонин, и Ницше, об этом писал Макиавелли, утверждал и Д. Карнеги и многие другие мыслители и ученые. Такое стремление [к власти] каждый из них видел в различных проявлениях человека: одни – в физическом преобладании над другими, другие – в материальном, третьи – в психологическом. Говоря о власти в управлении, следует определить ее производное положение по отношению к ответственности (обязанностям), поскольку изначально у субъекта возникают именно обязанности и ответственность перед субъектом, и лишь для достижения их он наделяется властью. Здесь возможно привести высказывание Питера Друкера: «Чтобы создать результативную организацию, нужно заменить власть ответственностью».

Поэтому не каждый человек, с присущим его природе стремлением к власти, способен обладать властью, поскольку не каждый способен признать ее производное происхождение от возникшей ответственности, то есть у власти могут находиться лишь ограниченный круг лиц. Об этом утверждали и Платон (и Сократ, в диалогах Платона), и Аристотель, Макиавелли и другие ученые различных областей. Говоря об этом, следует отметить, что способность признавать власть и нести ответственность связана с наличием у таких людей некоего стержня, «основоположений» (по Марку Аврелию Антонину), которым он искренне предан и которыми руководствуется, также определенных врожденных и приобретенных способностей, черт. Об образе и «наполнении» личности управленца создано множество трудов как современных авторов, среди которых, например, М. Литвак, Адаир Джон, А. Васютин и другие, так и древних мыслителей, ученых-классиков. Также здесь возможно указать стремления управленца к справедливости, правильности, однако она понимается по-разному: связывается с жестокостью, порабощением или, наоборот, соотносится со стремлением угождать.

Далее следует обратиться к объекту управления. Особенной природой обладают люди как отдельно индивидуумы, так и в совокупности – общество, толпа, масса. Среди всех особенностей следует выделить индивидуальность. Первенство ей отдается, исходя из природы людей – присутствия во всех некой эгоистичности, восприятия мира через себя, понимание его в себе, стремлении сделать благо для себя, а также исходя из современной направленности цивилизации: мода, информация, производство, услуги и другое – все эти блага, в конечном счете, направлены на конкретного человека. Таким образом, в сознании объекта доминирующее положение отведено себе самому. Это необходимо принять как должное, стремясь к званию истинного управленца. Важно, что на восприятие людей человеком влияет ряд факторов, среди которых и воспитание, уровень жизни и уровень образования и образованности, личных особенностей, в том числе и профессия. Здесь имеется в виду некое общее восприятие людей, возможно первичное, необходимое человеку. Именно жизненные потребности, необходимость и выстраивают само восприятие. Например, портной видит людей и классифицирует их в первую очередь по сложению их тела, по

меркам, размерам, т.к. именно это необходимо ему для профессии и это то, к чему он привык; продавец (утрировано) – по возможности, стремлению приобрести товар, по их доходам, мотивам покупок и другим причинам, влияющим на продажу. Так управленец должен видеть людей через их нужды, ценности, опасения, стремления, иными словами увидеть человека через самого человека. Это достаточно сложно, учитывая, что управленец тоже человек и ему как и всем другим присущ внутренний эгоизм и первичное сравнение людей и их оценка с собой. Поэтому необходима длительная подготовка, некое переустройство управленца внутри себя самого к восприятию людей.

С этим связано еще одно переосмысление: управляя, следует понимать, что главное для управленца – это достижение организационных целей, а также то, что зачастую оно мало связано с личными амбициями, стремлениями самого управленца, их он может реализовывать лишь без ущерба основной цели. Далее следует сказать, что достижение организационной цели возможно лишь с привлечением объекта(ов). И здесь вновь следует обратиться к пониманию объекта управления. Во-первых, люди никогда не могут являться собственностью субъекта, во-вторых, подчинить человека невозможно. У всех людей существует воля, проявление которой зачастую связывают с понятием свободы, однако само ее существование признает за человеком право на подчинение лишь собственной воле – внутренним мотивам. Поэтому с людьми возможно лишь сотрудничество, в различном ее понимании, с разной мерой подчиненности и ответственности. Такое представление согласуется с пониманием власти как производной от ответственности. Поэтому обладание властью следует понимать как возможность определять направление, методику и тактику действий, а также оценивать результат «от имени» организации, поскольку каждый участник независимо дает личную оценку происходящему. И, что также важно, что оценивая результат «от имени» организации, управленец опять же должен давать оценку не от своего лица и не связывать ее с личными стремлениями и амбициями.

Поэтому из всего вышесказанного следует, что управление людьми намного сложнее управления животными, хотя они также обладают, по мнению ряда ученых (например, А.Г. Невзорова), схожей природой, однако на сегодняшний день человеку под силу подчинить их в результате более прогрессивного развития, и уж тем более сложнее управления машинами даже самыми сложными, поскольку машины работают по заданным алгоритмам, выход за пределы которых практически невозможен, даже несмотря на то, что на сегодняшний день практикуются возможности создания искусственного разума. Люди вариативно мыслят, они разумны, признают за собой право на свободу, и в этом их поддерживает современное общественное устройство, провозглашая принципы толерантности, равенства, пацифизма, индивидуальности и частного права, а также, что следует из всего вышесказанного, объект и субъект управления принадлежат, с точки зрения биологии, к одному виду, поэтому управленец ничем не лучше и не хуже управляемого ни по каким-либо физическим и/или умственным возможностям. Однако, несмотря на все индивидуаль-

ные особенности людей, их поведение, реакции, восприятие, мотивы, также как и у животных, изучается психологией, выявляются зависимости, закономерности, даются классификации людей по различным признакам, чертам, философия изучает развитие общества и человека в частности, его ценностей, сущности, влияние на процессы и т.д. Поэтому психология, философия и другие науки, занимающиеся изучением человека, являются фундаментом управленческой теории и практики. Например, обращаясь к открытиям нейробиологии возможно понять, как люди определяют симпатию к человеку противоположного пола при первом знакомстве: по запаху, поскольку воспринимая его наш организм получает информацию о генотипе собеседника и определяет его сходство с нашим, и чем более непохожи будут наши генотипы, тем более симпатичнее будет казаться нам человек. Однако не только запах, но и другие особенности влияют на восприятие, в частности, многое зависит от пола и т.д. Эту информацию, например, возможно использовать, работая в «смешанном» коллективе.

Для управления людьми возможно применять как явные, чаще формальные, так и неявные способы, которые позволяют с наибольшей эффективностью добиваться целей, поскольку позволяют активизировать новые возможности, проистекающие из правильного подхода к людям и использованию их индивидуальных особенностей. Основу неявного управления составляет принцип кукловода. Суть принципа в том, чтобы управлять людьми, используя их же самих, управленец чаще всего остается «в тени», однако управляет процессом именно он, как кукловод куклами. Если рассматривать буквально: кукла создана для сцены, для выступлений, все в ней сделано именно для этого, а цель кукловода создать прекрасный спектакль, и он использует для этого кукол, он не выходит за рамки возможности кукол (не ломает их), что очень важно, мы его не видим, и чем искусней кукловод, тем чаще нам кажется, что куклы танцуют сами. В итоге счастливы куклы – они блистали на сцене, счастливы зрители – они восхищены спектаклем, и счастлив кукловод, поскольку его постановка удалась.

Здесь необходимо уяснить несколько основоположений:

- Управленец должен видеть конечную цель и спланировать все этапы ее достижения. В процессе безусловно возможны корректировки следующих шагов, однако первоначальный план должен быть просчитан до конца. Это необходимо для определения издержек (потерь, уступок на определенных этапах), временного интервала и других показателей для четкости в достижении цели.
- В плане должны быть заложены вероятности и соответственно различные направления последующих действий, т.е. план должен быть не линейным, а разветвленным и постоянно корректироваться. Это необходимо в виду того, что люди достаточно непредсказуемые и вариативно мыслящие.
- Стремление к тому, чтобы люди все делали самостоятельно. Это проистекает исходя из природы человеческой, поскольку цели, поставленные самим человеком, достигаются им наиболее эффективно, ины-

ми словами управленец должен подвести человека к цели. Это достаточно непросто, исходя из субъективного видения людей, однако существует положение о том, что все явления, предметы в мире многогранны и двойственны, поэтому необходимо подвести человека к той грани, которая необходима. Здесь очень важно не навязать человеку ваше понимание, не подавить в нем его видение, а именно развить его до необходимого, т.е. предложенное человеку должно показаться ему естественным. Для этого существует ряд методов. Один из них – метод майевтики, предложенный еще Сократом, метод эвристического обучения (метод мозгового штурма, творческого обучения учащихся), коучинг. Суть майевтики в том, что задавая вопросы человеку, возможно привести его к истине. Или, например, методы неявного подталкивания человека к решению путем, например, определенных действий со стороны руководства, создания определенного климата в коллективе и т.д. И здесь следует вновь сказать о приоритете организационных целей над личными целями управленца, то есть управленец порой должен лишиться «авторства» идей, действий для достижения главной цели.

- Стремление понять людей через них самих, развивая их, но не превышая их возможности, независимо от ожиданий управленца. Шахматные фигуры всегда ходят по правилам, ваша цель определить порядок их игры. Для того чтобы понять людей в какие-то периоды обязательно необходимо находится среди них, общаться с ними и / или наблюдать за ними. И опять здесь необходимо обратиться к правильному пониманию власти самим управленцем, ее представлению объектам, поскольку чтобы находится рядом с людьми и приблизиться к ним настолько, чтобы понять их истинные мотивы (ценности, страхи) необходимо находится на одном с ними уровне, наладить общение, симпатию. Об этом много писал Д.Карнеги и, что важно, в его трудах даны практические методы и правила взаимоотношений с людьми. Так часто поступают психологи, «облачаясь» в роль собеседника, слушателя, чтобы пациент не чувствовал их превосходства в знаниях психологи, не чувствовал оценивания себя со стороны.

Коротко описывая принцип кукловода, следует сказать, что это принцип, который является основополагающим в теории и практике управления, и заключается в том, управленец должен учитывать и использовать возможности и стремления людей. Несмотря на то, что принцип кукловода более подходит под определение метода, все же он отнесен к числу принципов, так как является одной из составляющих искусства управления, о котором говорил А. Файоль, разграничивая приведенные им функции и принципы управления, поскольку не обязательно реализуется в прямом методе, а должен рассматриваться управленцем как неотъемлемая часть, содержание самого процесса управления, позволяющая определенным образом раскрыть и использовать возможности объекта управления. Этот принцип может реализовываться в аналогичном методе,

который возможно использовать как отдельно, так и в сочетании с явными (формальными) методами. Однако следует отметить важный критерий отбора управленцев, которые должны применять этот метод: отсутствие корысти и действительное и постоянно развивающееся стремление понять людей, поскольку корысть неминуемо обернется против самого управленца, например, возможно привести цитату Хуна Цзычена: «Если у человека появится хотя бы одна корыстная мысль, его твердость обернется малодушием, его знание – безрассудством, его милосердие – жестокостью, а чистота – порочностью. Вся жизнь его будет загублена. Вот почему древние считали бескорыстие величайшим достоянием. Тот, кто обладает им, вознесется над целым миром»; а без реального желания познания и понимания людей невозможна реализация данного принципа, поскольку «где хотенье – там и уменье» (русская пословица).

#### БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ

1. Карнеги Д. Как вырабатывать уверенность в себе влияя на людей, выступая публично: Пер. с англ. / Общ. ред. и предисл. Зинченко В.П., Жукова Ю.М. – Новосибирск: Наука. Сиб. отделение, 1990. – 200 с.
2. Карнеги Д. Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей: Пер. с англ. / Общ. ред. и предисл. Зинченко В.П., Жукова Ю.М. – Новосибирск: Наука. Сиб. отделение, 1990. – 264 с.
3. Карнеги Д. Как перестать беспокоиться и начать жить: Пер. с англ. / Общ. ред. и предисл. Зинченко В.П., Жукова Ю.М. – Новосибирск: Наука. Сиб. отделение, 1990. – 220 с.
4. Конфуций Лунь юй / Электронная библиотека ModernLib.Ru // [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.modernlib.ru/books/konfuciy/lun\\_yuy/read/](http://www.modernlib.ru/books/konfuciy/lun_yuy/read/)
5. Кравченко А. И. История менеджмента: Учебное пособие для студентов вузов. – М.: Академический Проект, 2000. – 352 с.
6. Литвак М. Е. Командовать или подчиняться? Изд. 4-е. – Ростов н/Д: изд-во «Феникс», 2004. – 384 с.
7. Макиавелли Н. Государь: Сочинения. – М.: ЗАО Изд-во ЭКСМО-Пресс; Харьков: Изд-во "Фолио", 2001. – 656 с. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://lib.ru/POLITOLOG/MAKIAWELLI/sochineniq.txt>
8. Марк Аврелий Антонин Размышления / Reader (читатель XXI века) [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://reader.ru/mark-avreliy-antonin-razmishleniya.html>
9. Менеджмент организации: электронная книга / Под общей ред. Ланкина В.Е. // [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/m98/>
10. Платон Государство / Reader (читатель XXI века) // [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://reader.ru/platon-gosudarstvo.html>