



Степанов Вадим Григорьевич

Об интересах и конформности

Степанов Вадим Григорьевич

кандидат экономических наук, доцент

Директор по R&D, руководитель проектов **INFORT Group**

Член общественно-экспертного совета по малому и среднему предпринимательству при главе Администрации г. Тула

Эксперт Единого центра предпринимательства Санкт-Петербурга

svg@infort-group.ru

Об интересах и конформности

Одним из важнейших факторов, влияющих на дисциплину и производительность труда в организации, на её возможность достигать поставленные цели и обеспечивать свою конкурентоспособность на рынке, безусловно, является гармоничное сочетание *интересов* корпоративного и личного характера.

В статье «О подчинении и саморегуляции» (см. [53]) была рассмотрена модель саморегуляции человека, в основе которой лежат его *ценностные установки*, влияющие на структуру *потребностей* и соответствующие *интересы* человека. Потребности (интересы) *побуждают* человека к определённому *поведению* в личной жизни и трудовой деятельности.

В теории мотивации считается, что по поведению человека можно понять о его потребностях, которые, вообще говоря, имеют закрытый характер и часто оказываются неведомы даже самым близким людям. Интересы человека, как его осознанное и целенаправленное отношение к тем или иным объектам, связанным с этими потребностями, также, позволяют судить о потребностях человека. В то же время, интересы к одним и тем же объектам и с виду одинаковое поведение различных людей могут означать совершенно разные потребности.

К примеру, активный интерес руководителя организации и его работника к различным обучающим программам, семинарам и курсам повышения квалификации, очевидно, означает потребность этих людей в развитии. Однако, такой интерес и соответствующее поведение в случае руководителя, будет означать его желание повысить свой профессиональный уровень, как управленца, найти решение проблем и обеспечить дальнейшее развитие своей организации, а в случае работника, это может быть желание человека:

- a. продвинуться по карьерной лестнице в данной организации, и, таким образом, принести ей пользу своими знаниями и умениями, или
- b. устроиться на работу в другую организацию, возможно даже к конкуренту, если перспектива продвижения там представляется работнику гораздо выше, чем в данной организации.

Аналогично, интерес, проявляемый руководителем и работником организации к таким сайтам, как Head Hunter или Super Job, и их соответствующее поведение, очевидно, будет связано с прямо противоположными потребностями этих людей.

В статье «О потребностях и производительности труда» (см. [33]) мы представили **Δ-модель мотивации на основе потребностей**, © **INFORT Group, 1993-2024**, основанной на трёх видах потребностях человека – *материальных, социальных и индивидуальных*. Соответствующую триаду потребностей человека мы обозначили, как «М-С-И». Материальные и социальные потребности человека определяют *гигиенические факторы труда*, а индивидуальные потребности человека являются *мотивирующими факторами*, прямо влияющими на производительность его труда.

Процесс удовлетворения потребностей человека носит циклический прогрессивный характер: «материальные → социальные → индивидуальные →...». Это означает, что по мере удовлетворения «М-С-И»-потребностей определённого уровня, у человека возникают «М-С-И»-потребности более высокого уровня. Руководителю необходимо учитывать такой характер развития потребностей своих работников, чтобы обеспечивать высокий уровень их мотивации и производительности труда.

Очевидно, что большинство «М-С-И»-потребностей человека в активном трудоспособном возрасте тесно связано с организацией, в которой он работает. Эта часть потребностей формируют его личные трудовые интересы к соответствующим объектам – к своему рабочему месту, должности и статусу в организации, уровню своих трудозатрат и размеру заработной платы, к содержательному аспекту своего труда, возможностям своего развития и карьерного роста. Подобные интересы работника и его поведение в рамках организации, как правило, носят локальный характер, так как затрагивают, в большинстве случаев, только его взаимоотношения со своими коллегами и непосредственным начальником.

У руководителя (собственника) организации, также, существуют личные «М-С-И»-потребности, которые тесно связаны с деятельностью его организации. И у него, также, происходит циклический рост уровня этих потребностей по мере их удовлетворения. Однако, личные потребности руководителя (собственника) формируют не его личные трудовые, а корпоративные интересы к объектам, связанным с его организацией. То есть, эти интересы носят глобальный характер, и влияют на поведение организации в целом.

Например, рост материальных потребностей руководителя (собственника) коммерческой организации, его желание получать бóльшую прибыль, могут вызвать его интерес:

- к определённым аудиториям потребителей и территориям продаж с целью увеличения спроса на свои товары и услуги;
- к тем или иным товарам и товарным категориям, с целью увеличения объёмов и рентабельности продаж;
- к поставщикам и дистрибьюторам, с целью повышения эффективности своего канала дистрибуции;
- к финансово-кредитным организациям, с целью улучшения условий финансирования своей деятельности;
- к кадровым агентствам, с целью подбора персонала, необходимого для достижения целей организации;
- к консалтинговым компаниям, с целью решения тех или иных проблем управления организацией, разработки стратегии поведения на рынке и пр.

Именно рост личных материальных потребностей руководителя будут побуждать его к определённому поведению (действиям) на рынке – выбору той или иной рыночной стратегии и выстраиванию определённой системы управления продвижением своих товаров и услуг. Руководитель реализует свои личные потребности и корпоративные интересы посредством определения целей организации и постановки соответствующих задач для своих работников.

Реализация материальных потребностей позволяет руководителю удовлетворять и свои социальные потребности, так как любая организация, имеющая успех на рынке, автоматически становится значимым субъектом общества. Объясняется это просто: спрос на товары и услуги организации означает её социальное признание – признание её необходимости людям, организациям и государству. Кроме того, как правило, любая успешная организация начинает и сама стремиться к своей социализации посредством проведения PR-мероприятий и даже, в некоторых случаях, деятельности социально-политического характера. Почему? Потому, что у руководителя имеются индивидуальные потребности.

Успешная реализация материальных и социальных потребностей становится основой для повышения социального статуса, самовыражения и самоутверждения руководителя организации. Таким образом, удовлетворяются его вполне очевидные и естественные индивидуальные потребности как личности. То есть, посредством претворения в жизнь корпоративных интересов, реализуется очередной цикл удовлетворения личных «М-С-И»-потребностей руководителя. И, далее, начинается новый виток формирования и удовлетворения его потребностей, но уже на более высоком уровне.

Как можно догадаться, именно прогрессивный рост «М-С-И»-потребностей руководителя (собственника) и стимулирует рост и развитие его организации. Руководители, у которых всё нормально с подобным ростом их потребностей, очень заметны. Про них говорят, что «они всё время

чего-то хотят, к чему-то стремятся». И, очевидно, чего-то добиваются. Также, всегда заметны и руководители, у которых проблемы с гармоничным развитием их потребностей. Такие руководители обычно говорят, что «меня пока всё это устраивает», «у нас всё так же, как и у всех», «сейчас пока подождём, а там посмотрим», «сейчас не время что-то менять». Это стандартные фразы людей с заметно заниженным уровнем своих потребностей, которые мы обозначим, как «м-с-и».

Здесь нужно учитывать, что цикл потребностей руководителя, как и любого другого человека, реализуется в последовательности: «материальные → социальные → индивидуальные →...». Поэтому, неумение руководителя реализовать свои материальные потребности создают для него проблемы социального и индивидуального характера, которые выражаются в возникновении конфликтов на работе и дома, в заниженной самооценке и неуверенности в себе и в своём деле.

Да, руководитель (собственник) организации такой же человек, как и все. В то же время, это человек, который несёт ответственность не только за себя, но и за всех тех людей, которые доверились ему, решив участвовать в его деле. Руководитель отвечает за благополучие этих людей и за их будущее. Поэтому, руководитель с «м-с-и»-потребностями – это беда.

Ещё большую беду несут для окружающих людей руководители с «м-с-И» или «м-С-И» структурой потребностей. Подобные руководители не способны наладить свой бизнес, но им необходимо каким-то образом самовыражаться, повышать свой социальный статус. И поэтому они начинают заниматься непонятными для своих работников делами – участвуют в различных общественных, культурных и образовательных мероприятиях, входят в общественные комиссии и политические структуры, рисуют, поют и танцуют, занимаются своей семьёй и своими сугубо личными делами. А в это время их дело постепенно умирает...

Выше мы рассмотрели две группы интересов – личные трудовые интересы работников и корпоративные интересы, которые являются результатом личных «М-С-И»-потребностей руководителя (собственника) организации. Люди разные, поэтому у них разные структуры потребностей и разные интересы. Следовательно, интересы организации и интересы её работников, вообще говоря, не совпадают. В этом и заключается проблема управления организацией, как объединения людей, деятельность (поведение) которых направлена на достижение целей (реализацию интересов) организации, но которые имеют свои собственные интересы, предполагающие иногда совсем иное поведение.

Решение данной проблемы заключается в нахождении гармоничного сочетания корпоративных и личных интересов. И решать её возможно только «сверху вниз», то есть руководством организации посредством:

1. чёткой трансляции интересов организации своим работникам и контроля их реализации, и, одновременно,
2. создания условий для удовлетворения личных интересов работников.

Одной из задач *организации труда*, как функции управления, является создание условий для эффективной трансляции корпоративных интересов работникам организации. Корпоративные интересы транслируются в виде положений, инструкций, стандартов, планов, приказов, распоряжений и прочих нормативных документов.

В условиях бюрократии, как формы управления организацией, предполагающей линейную (иерархическую) организационную структуру, трансляция интересов организации осуществляется по вертикальным каналам коммуникаций последовательно от начальника к подчинённому. Но тогда вполне очевидно, что если уровней иерархии больше одного, то информация, отражающая корпоративные интересы, на каждом уровне иерархии, в каждом звене управления, будет заметно искажаться, так как транслируется, в первую очередь, людьми – каждым начальником своим подчинённым на местах. А у каждого начальника свои ценностные установки, которые формируют структуру его личных «М-С-И»-потребностей и соответствующих интересов (см. [53]). И, в данном случае, совершенно не помогает система нормативной документации, которая, казалось бы, должна быть объединена единым характером, целостностью интересов организации.

Дело в том, что никакого единого характера и целостности корпоративных интересов быть не может, если руководитель (собственник) письменно не сформулировал и не представил персоналу своё видение развития организации, не определил её цели и основные задачи, корпоративные ценности, подкреплённые историей и миссией организации. То есть, пока руководитель не создал *драйверы* для своей организации, которые, собственно, и задают корпоративные интересы.

Целостности корпоративных интересов не может быть у коммерческой организации, если её руководитель (собственник) не определил *драйверы торговой марки (марки обслуживания)* – дифференцирующую идею, индивидуальные характеристики и образ бренда, позволяющие «отстроить» организацию от конкурентов на территории продаж.

На основе драйверов организации и бренда разрабатываются *политики организации (драйверы продвижения)* по основным направлениям её деятельности. Тем самым формируется *идеология* её деятельности, которая и будет отражать «М-С-И»-потребности руководителя (собственника) организации и соответствующие корпоративные интересы. Идеология организации является тем стержнем, который, в результате, и позволяет сформировать целостную систему нормативной документации в точном соответствии с её корпоративными интересами без искажения информации (см. [31], [32], [34], [45], [46], [47], [53]).

Проблема несоответствия корпоративных интересов и личных трудовых интересов работников усугубляется ещё и тем, что в рамках организации присутствуют, как правило, не две, а три группы интересов (см. [50]):

- личные интересы работников,
- интересы организации и
- интересы рабочих групп.

То есть, в организации имеет место триада интересов, которую мы обозначим, как «Корпоративные-Групповые-Личные» или «К-Г-Л».

И если в микро-организациях, состоящих из одной рабочей группы, интересы организации и интересы рабочей группы совпадают, то в организациях, состоящих из двух и более рабочих групп (отделов, служб, цехов, мастерских, смен, бригад и пр.) не учитывать интересы рабочих групп не получится.

Формально, интересы рабочих групп должны совпадать с корпоративными интересами, так как цели и задачи рабочих групп, вообще говоря, направлены на достижение общих целей деятельности организации. Однако, как уже отмечалось ранее (см. [47]), характерными чертами *бюрократии*, как основной формы управления даже небольшими организациями, являются высокий уровень специализации труда и иерархическая организационная структура, что изначально не предполагает наличия большого количества совместно решаемых задач. В то же время, таких задач, которые требуют своего совместного решения, у большинства организаций оказывается достаточно много, и их приходится решать достаточно часто.

При иерархической организационной структуре основную роль играют вертикальные связи «начальник – подчинённый». Горизонтальные же коммуникации между рабочими группами, необходимые для эффективного обмена информацией при совместном решении задач, как правило, не развиты. Отсутствие требуемой консолидации рабочих групп при решении общих задач, приводит к локализации этих задач в рамках каждой из групп и формированию «местечкового мышления», перерастающего в «местечковый эгоизм», когда интересы рабочих групп уже не только не совпадают с интересами организации, но и, в некоторых случаях, даже им противоречат (см. [47]).

Чтобы решить проблему несовпадения различных групп интересов, руководителю организации необходимо понять, где, в данном случае, находится точка пересечения всех интересов. Эта точка и будет являться тем «узким местом», которое требует своего устранения. А так как различные интересы в организации транслируются по каналам коммуникаций, определяемым её организационной структурой, то «узкое место» следует искать среди элементов этой структуры.

На рисунке 1 представлена схема организационной структуры, типичной для большинства организаций малого и среднего бизнеса. Мы уже рассматривали аналогичную структуру в статье «О подчинении и саморегуляции» (см. [53]).

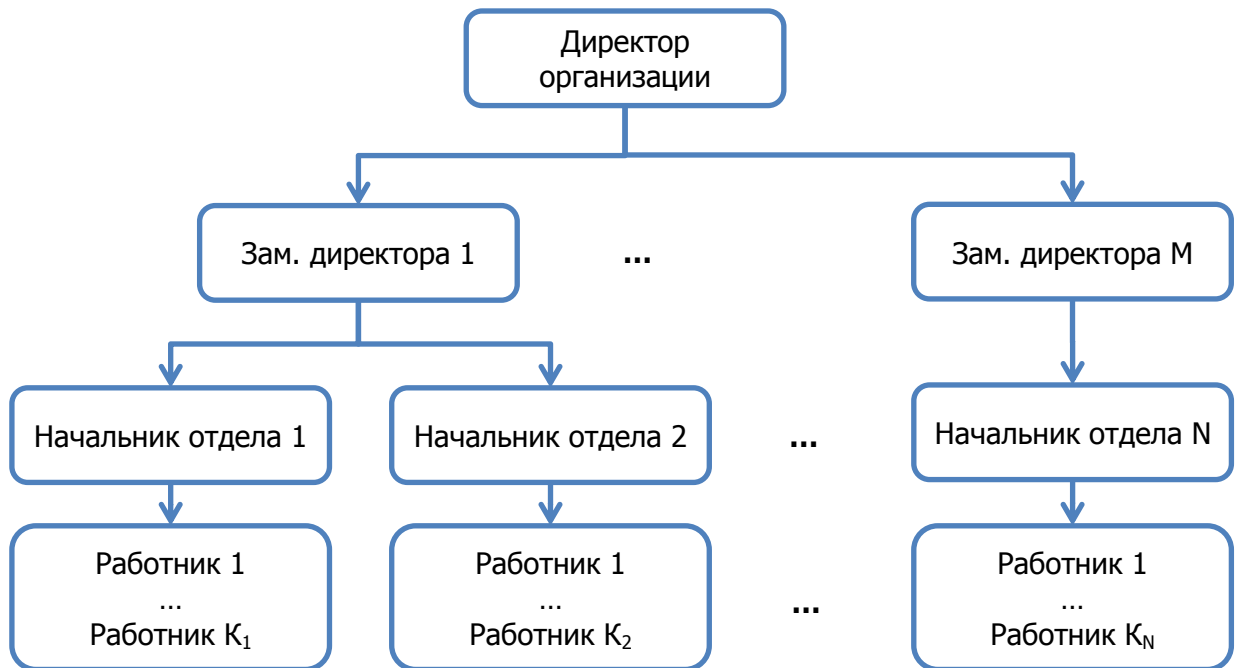


Рис. 1 Схема организационной структуры организации

Директор (собственник, генеральный директор) и его заместители составляют *высшее звено* иерархии управления. Это так называемый *институциональный уровень* управления (см. [46]). Начальники отделов – руководители рабочих групп составляют *среднее звено* управленческой иерархии, называемое, также, *управленческим уровнем*. Внутри каждой из данных рабочих групп могут присутствовать подгруппы, руководители которых (администраторы, мастера, старшие продавцы и пр.) составляют *низовое звено* или *технический уровень* управления.

А теперь несколько преобразуем эту организационную структуру, выделив, для примера, первую рабочую группу и сосредоточившись на рассмотрении вертикальных и горизонтальных коммуникация, наличие которых, очевидно, предполагает данная структура (см. рис. 2).

Как видно из рисунка 2, точкой пересечения различных интересов является должность руководителя рабочей группы. В нашем примере – это начальник отдела, который обязан учитывать:

- *корпоративные интересы*, транслируемые ему по вертикальным каналам деловых коммуникаций директором и его заместителями;
- *личные интересы* своих подчинённых, которые, также, транслируются ему по вертикальному каналу коммуникаций в рамках отдела;
- *внутренние групповые интересы* других отделов при решении общих задач, которые транслируются по горизонтальным каналам связи.

Это группы внутренних интересов, о которых, в первую очередь, и идёт речь. Однако, если рабочая группа взаимодействует с контрагентами организации (поставщиками, покупателями, рекламными и кадровыми агентствами, консалтинговыми компаниями и пр.), то в этом случае у руководителя появляется необходимость учитывать интересы и этих юридических и физических лиц, которые, также, относятся к категории групповых интересов, транслируемых по горизонтальным каналам внешних коммуникаций.

Таким образом, в общем случае, руководитель рабочей группы должен учитывать интересы $M+1+K_1$ должностных лиц, транслируемых ему «сверху» и «снизу» по вертикальным каналам связи, а также интересы $N - 1 + L$ должностных лиц организации и её контрагентов, транслируемых по горизонтальным каналам связи. При этом, не будем забывать, что у руководителя рабочей группы имеются свои «М-С-И»-потребности и соответствующие личные трудовые интересы.

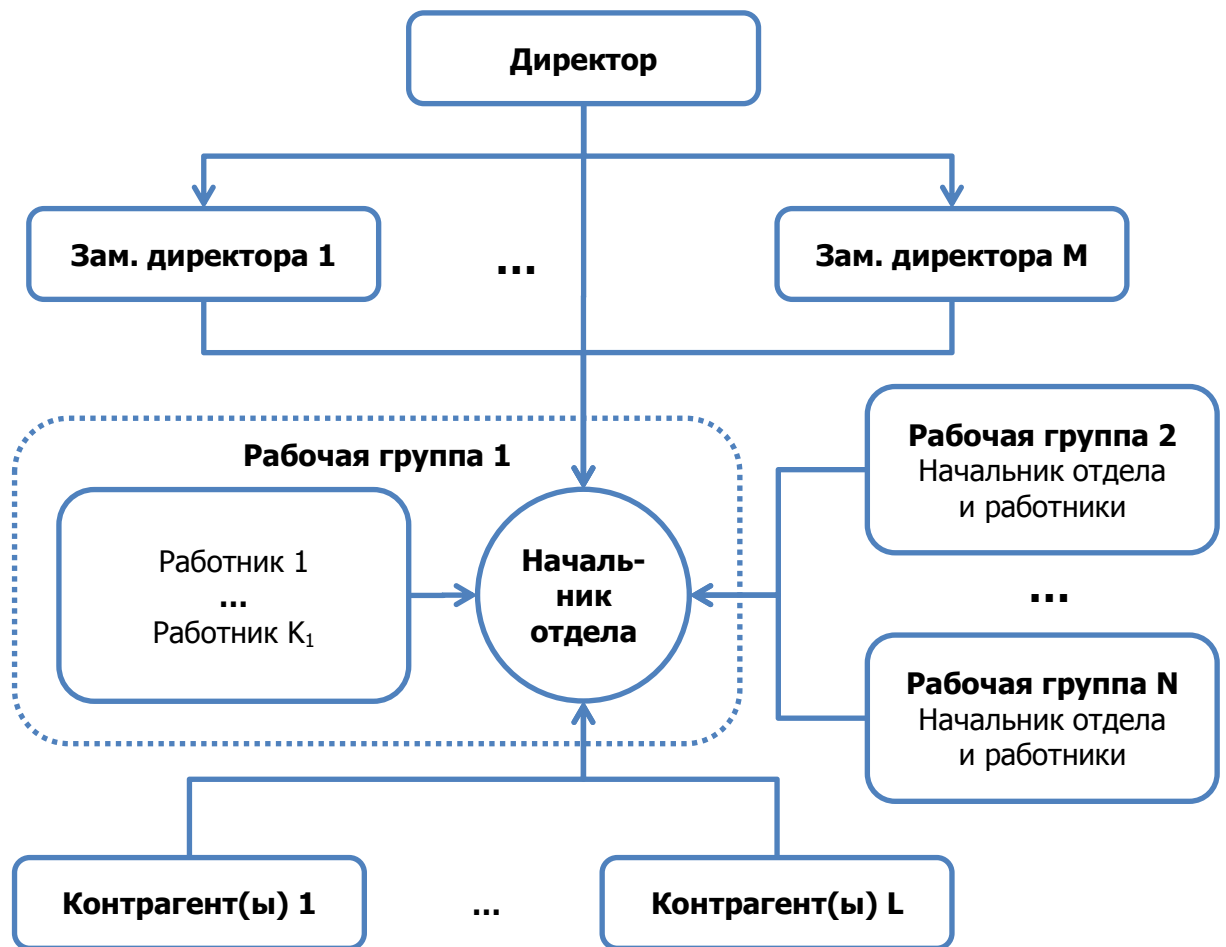


Рис. 2 Схема коммуникаций и влияния различных групп интересов на руководителя рабочей группы

Очевидно, что никакое другое должностное лицо в организации не сталкивается с таким количеством пересечений различных интересов, нежели как руководитель рабочей группы. Если же это не так, то, очевидно, что в системе управления организацией нарушен важный принцип построения линейной организационной структуры, а именно – превышена *норма управляемости*.

Таким образом, именно *должность руководителя рабочей группы является ключевым элементом организационной структуры организации, точкой пересечения внутренних и внешних интересов различных должностных лиц.*

Соответственно, от личных и профессиональных качеств руководителя рабочей группы будет зависеть, станет ли он сам или его должность тем «узким местом», которое необходимо устранить, или он сумеет гармонизировать различные группы интересов для достижения целей организации. Другими словами, от руководителя рабочей группы зависит, сумеет ли он реализовать корпоративные интересы с учётом интересов своих подчинённых, интересов других рабочих групп и своих личных интересов. В наших обозначениях гармоничное сочетание интересов будет означать триаду «К-Г-Л», то есть все группы интересов имеют значение (и поэтому записаны с большой буквы).

Таким образом, мы приходим к пониманию того, насколько важно руководителю (собственнику) организации правильно подобрать руководителей для каждой рабочей группы. Мы часто сталкиваемся с ситуациями, когда на должность руководителя рабочей группы назначают работника, явно несоответствующего требованиям, предъявляемым к данной должности. Руководитель организации при этом рассуждает примерно так: «У меня опытные заместители – в случае чего помогут, подскажут, исправят...», или так: «В отделе работаю опытные специалисты – в случае чего помогут, подскажут...».

Однако в таком подходе кроется огромная ошибка, которая в дальнейшем обязательно приводит к проблемам управления рабочей группой. Потому, что ни «сверху», ни «снизу» невозможно решить проблему некомпетентности руководителя.

Заместители руководителя организации могут не знать определённых деталей, происходящих внутри рабочей группы. Они не являются непосредственными начальниками работников, входящих в рабочую группу, и поэтому любое вмешательство в работу группы автоматически приводит к нарушению канонов управления. В этом случае нарушается *принцип единоначалия*, когда работник должен получать полномочия только от своего линейного начальника и отвечать только перед ним (см. [46]). Возникает хаос: работники не понимают, кому именно они должны подчиняться. Авторитет руководителя рабочей группы заметно снижается. Как следствие, снижается уровень исполнительской дисциплины и дисциплины труда в целом.

Ещё хуже, когда некомпетентному руководителю рабочей группы помогают разобраться в деталях рабочего процесса и исправлять допущенные им ошибки его же подчинённые. В этом случае авторитет руководителя изначально оказывается невысоким, и не только среди своих подчинённых, но и среди работников других рабочих групп. В результате, снижается эффективность решения не только локальных задач внутри рабочей группы, но и задач, требующих своего совместного решения рабочими группами организации. Более того, руководитель становится зависим от своих работников, и со временем личные интересы работников начинают превалировать над интересами рабочей группы и, следовательно, организации в целом.

В данной ситуации единственным выходом является решение проблемы «сбоку», а именно – привлечение внешнего специалиста, консультанта для помощи руководителю рабочей группы. Тогда на руководителя не оказывается давление ни «сверху», со стороны его руководства, ни «снизу», со стороны его подчинённых. Авторитет руководителя рабочей группы, как правило, сохраняется. Однако и здесь необходимо учитывать одну деталь.

Важным требованием, в данном случае, является обязательное исполнение руководителем всех указаний со стороны внешнего специалиста. Иначе – хаос. В то же время внешний специалист естественно, отвечает за результат только опосредованно. Поэтому, взаимодействие руководителя рабочей группы с консультантом обязательно должно быть на контроле у руководителя организации или у его заместителя, курирующего данную рабочую группу.

Итак, чтобы в системе управления организацией не было «узких мест», связанных с недостатками управления рабочими группами, руководителю (собственнику) организации необходимо самым серьёзным образом подходить к вопросу подбора и обучения кадров на соответствующие должности. В этой связи перечислим основные характеристики руководителя рабочей группы, на которые следует, в первую очередь, обращать внимание. При этом, мы рассматриваем эти характеристики и с точки зрения потенциальных возможностей руководителя рабочей группы влиять на поведение людей (подчинённых, руководителей и работников других рабочих групп) не только с использованием законной власти, которую предоставляет ему его должность, но и с помощью других форм власти.

1. *Личные качества, психотип* руководителя позволяют, как усилить законную власть, связанную с его должностью, за счёт *власти его харизмы (личности)*, так и заметно снизить степень влияния руководителя на окружающих его людей.
2. *Коммуникативные способности* руководителя влияют на его возможности устанавливать деловые контакты с людьми, и, в первую очередь, создавать горизонтальные коммуникации, необходимые для эффективного решения задач совместно с другими рабочими группами.
3. *Профессиональная квалификация* руководителя, знание им дела, которым занимается его рабочая группа, позволяет усилить законную власть за счёт *экспертной власти*. Многим кажется, что руководителю достаточно быть только «эффективным менеджером». Однако, в этом случае руководитель сразу же теряет авторитет у своих подчинённых. Работники, как правило, не готовы подчиняться человеку, которого они не воспринимают, как специалиста, професси-

онала своего дела. И это их внутреннее сопротивление, неготовность подчиняться некомпетентному руководителю прямо влияет на уровень дисциплины и производительности труда.

4. *Знание менеджмента.* Некоторые люди, наоборот, считают, что руководителю достаточно быть только профессионалом, специалистом в том деле, которым занимается его рабочая группа. А умение управлять людьми придёт с опытом.

Однако, отсутствие знаний в области менеджмента невозможно заменить опытом и интуицией человека – они являются только хорошей основой, но не формируют у человека умения управлять людьми. Потому, что знания менеджмента – это *специальные знания*, которые невозможно приобрести опытным путём. И именно эти знания являются основой для формирования *специальных умений*, которые приобретает человек уже с опытом своей управленческой деятельности.

Здесь необходимо помнить базовый принцип управления: «кто производит – не управляет, кто управляет – не производит». Это означает, что управление – особый вид деятельности людей, который требует от них наличия специальных знаний и умений, точно так же, как любой другой вид деятельности.

Специальные знания можно получить только посредством изучения соответствующей литературы и обучения хотя бы на уровне прохождения курсов. Попытка же научиться управлять опытным путём, то есть, фактически, посредством «проб и ошибок», как правило, дорого обходится и самому руководителю, и его подчинённым, и организации в целом.

5. *Наличие информационной культуры.* Знание персонального компьютера, офисного и специального программного обеспечения на уровне *уверенного пользователя* – это ещё одно обязательное требование к современному руководителю. Потому, что неумение руководителя собирать, обрабатывать, представлять нужным образом и анализировать информацию, означает его неумение принимать *рациональные решения* и, как следствие, управлять людьми и рабочими процессами. В данном случае, действует ещё один базовый принцип управления: «управление – это, прежде всего, информационный процесс» (см. [35]).
6. *Возраст руководителя.* На современном этапе развития общества, возраст перестал иметь такое значение, которое он имел ещё, скажем, 50 лет тому назад. Соответственно, и *власть возраста* в дополнение к законной власти руководителя часто не имеет такой силы, как раньше. Более того, в рабочих группах, деятельность которых связана, например, с ИТ-технологиями, значительный возраст руководителя, может негативно повлиять на его статус. И всё же... Возраст человека означает наличие у него, как минимум, жизненного опыта, что в сочетании с положительными личными и деловыми качествами, позволяет иногда нивелировать отсутствие у руководителя необходимых знаний и умений управлять людьми.
7. *Стиль управления,* как привычная манера поведения руководителя по отношению к своим подчинённым, имеет большое значение (см. [25]). В целом, тот или иной стиль управления рабочей группой, может, как заметно усилить, так и практически полностью нивелировать все остальные указанные выше характеристики руководителя.

Если руководитель придерживается *W-стиля управления (Work-стиль, «Внимание к работе»)* своей рабочей группой, то для его подчинённых его личные и профессиональные качества уходят на второй план. Потому, что в этом случае руководитель не обращает внимания на интересы своих работников – триада интересов «К-Г-Л» превращается в «К-Г-л»

Но тогда, фактически, основной и единственной формой влияния на своих подчинённых у такого руководителя оказывается только законная власть, определяемая его должностью. В то же время, во многих случаях, этого оказывается совершенно недостаточно для эффективного решения тех или иных задач. Соответственно, несмотря на «внимание к работе» такого руководителя, необходимого результата его рабочая группа может и не достичь.

В случае, если руководитель предпочитает *H-стиль управления (Human-стиль, «Внимание к человеку»)*, то есть старается быть внимательным к своим подчинённым и стремится создать дружественную атмосферу в трудовом коллективе, то, тогда, естественно, ему приходится максимально учитывать и личные интересы работников. Однако, как уже было сказано выше,

интересы работников могут не совпадать с интересами рабочей группы и организации в целом. Таким образом, повышенное внимание руководителя к личным интересам работников и их удовлетворение, как правило, будет осуществляться в ущерб делу, корпоративным и групповым интересам, и триада интересов превращается в «к-г-л».

И только в случае, если руководитель выбирает *Е-стиль управления* (*Efficiency-стиль*, «Внимание к производительности труда») своей рабочей группой, который предполагает внимание, как к результатам работы, так и к людям, триада интересов будет поддерживаться в состоянии их гармоничного сочетания «К-Г-Л».

8. *Конформность руководителя*. Отметим и ещё одну важную, а в некоторых случаях, и самую важную характеристику руководителя.

Конформность (от лат. *conformis* – «подобный», «сообразный») – это изменение в поведении, мнении, оценках человека под реальным или воображаемым влиянием другого человека или группы людей. Предельная форма конформности называется *конформизмом* и, как правило, носит негативный характер.

Постоянное нахождение руководителя рабочей группы на пересечении «К-Г-Л»-интересов под влиянием (давлением) со стороны различных должностных лиц, приводит его к необходимости договариваться, соглашаться, уступать их мнениям и желаниям. В том числе, и пересматривать свои представления и отношения к тем или иным вещам и явлениям, если это, в результате, позволяет ему сохранить триаду интересов в состоянии «К-Г-Л». Таким образом, конформность в «разумных дозах» руководителю просто необходима. Это, так называемая, *рациональная (разумная) конформность*, когда человек руководствуется определёнными суждениями и рассуждениями.

В то же время, недопустимо уступать и соглашаться в тех случаях, когда руководитель рабочей группы понимает, что, в результате его поведения, триада интересов может превратиться в «к-г-л». И именно личные и профессиональные качества руководителя помогают ему не стать конформистом. Такое «неуступчивое» поведение руководителя, его *нонконформизм* в этом случае можно описать примерно так: «Да, я устал сопротивляться и большинство коллег не на моей стороне. Но сопротивляться и доказывать свою правоту необходимо. Потому, что этого требуют моя совесть и мой профессиональный долг».

Иррациональная конформность руководителя, то есть его интуитивное, инстинктивное поведение в результате влияния других людей, которые таким образом пытаются реализовать свои интересы, обычно называется «стадным поведением». В своей работе мы довольно часто сталкивались с таким поведением и вначале удивлялись: «Неужели они не видят, что приносят вред своей организации?». Но потом понимали: «Всё они видят, но, знаете ли, инстинкты работают всю...».

Мы это называем эффектом «второго пилота», который понимает, что командир самолёта совершил ошибку и близится катастрофа. Но он привык соглашаться и уступать. И не потому, что ему приказывали, а потому, что так ему всегда было удобнее и спокойней. И теперь, несмотря на экстренную ситуацию, психологически он уже не может изменить своё поведение.

Здесь важно понимать, что конформность – это поведение человека, никак не связанное с его подчинением приказу или распоряжению. В данном случае, человек, хотя и является работником организации, но не оказывается под влиянием авторитета – своего начальника (см. [53]). В основе подчинения, как формы поведения человека в организации, лежит наличие иерархии управления, связей «начальник-подчинённый», законной власти начальника над своими подчинёнными, что означает неравноправный характер отношений между работниками. Конформность – это поведение человека в условиях равноправных отношений, и носит вполне добровольный характер. Просто человеку удобнее и спокойнее думать так, как думает его начальник, как думает и поступает большинство его коллег. Даже, если он понимает, что они ошибаются.

Насколько сильна конформность у людей, нередко переходящая в конформизм, хорошо показал эксперимент американского психолога Соломона Элиота Аша, который он провёл в 1951 году.

Эксперимент очень простой: в комнату приглашалась группа из 8 человек. Каждому испытуемому, по очереди, показывались две карточки с линиями (см. рис. 3). На первой карточке была изображена одна линия определённой длины, на другой – три линии разной длины, обозначенные буквами А, В и С. Длина одной из этих трёх линий совпадала с длиной линии на первой карточке.

Группе предъявлялись 18 пар карточек, и каждый раз испытуемому необходимо было назвать ту букву, которая соответствовала линии, имеющей такую же длину, что и на первой карточке. При этом каждый человек в группе слышал ответы всех остальных.

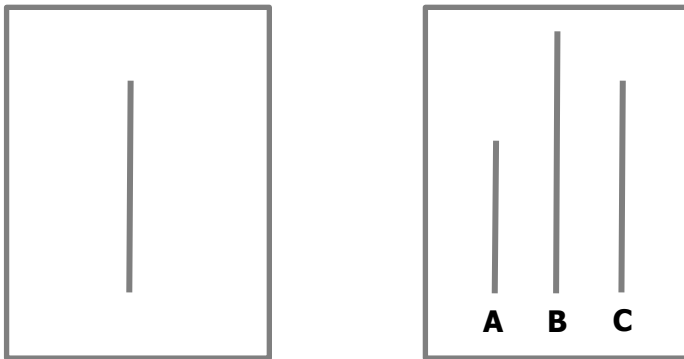


Рис. 3 Карточки, которые использовались в эксперименте Аша

Формально эксперимент преследовал цель «проверки зрения». Однако, истинная цель была совсем иной. Хитрость заключалась в том, что в реальности испытуемым был только один человек в группе. Остальные 7 человек были подставными лицами, и отвечали они на вопросы всегда первыми. Таким образом, испытуемые в каждой группе выбирали нужную линию только после того, как услышали семь предыдущих ответов, которые давали подставные лица.

Так вот, вначале на первые два вопроса из 18, подставные лица давали правильные ответы, а затем начинали выбирать

одинаково неправильные ответы. А теперь представьте, что чувствовал испытуемый, если семь человек называли, скажем, букву А? Правильно, испытуемый чувствовал дискомфорт. Он всё понимал, но во многих случаях тоже называл букву А. Потому, что хотел быть как все, как большинство, даже если все ошибались....

В результате, 75% испытуемых во всех группах подчинились большинству хотя бы один раз из 18, а общее число ошибочных ответов составило 37%.

Список литературы

Статьи на сайте **INFORT Group**

1. **INFORT Group** – Технологии и системы управления бизнесом [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.infort-group.ru>.
2. Степанов В. Г. О концепции последовательного управления продвижением. [Электронный ресурс], 2018. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Sequential_management.pdf.
3. Степанов В. Г. О принципах и системе управления ассортиментом предприятия торговли. [Электронный ресурс], 2019. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Assortment.pdf.
4. Степанов В. Г. Управление конкурентоспособностью предприятия торговли. [Электронный ресурс], 2020. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Efficiency.pdf.
5. Степанов В. Г. Об эффективности маркетинговых исследований. [Электронный ресурс], 2020. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Researches.pdf.
6. Степанов В. Г. О некоторых факторах, влияющих на производительность труда в торговле. [Электронный ресурс], 2020. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_PersonalSales.pdf.
7. Степанов В. Г. Пятый элемент как фактор конкурентоспособности предприятия торговли на рынке. [Электронный ресурс], 2020. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_5thElement.pdf.
8. Степанов В. Г. О структуризации персонала, как факторе роста производительности труда и конкурентоспособности предприятия на рынке. [Электронный ресурс], 2020. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_StaffStructure.pdf.
9. Степанов В. Г. О кадровых проблемах предприятий и бродячих специалистах. [Электронный ресурс], 2020. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_StaffingProblems.pdf.
10. Степанов В. Г. О системе управления и клубе джентльменов. [Электронный ресурс], 2020. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_MS&GentlemansClub.pdf.
11. Степанов В. Г. О телефонном маркетинге и CRM-системах. [Электронный ресурс], 2020. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_TelemarketingCRM.pdf.
12. Степанов В. Г. Об управлении товарными запасами. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Storekeeping.pdf.
13. Степанов В. Г. О торговле и торгашах. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_About_trading.pdf.
14. Степанов В. Г., Степанова Т. В. О книгах. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutBooks.pdf.
15. Степанов В. Г. О деталях ценообразования. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutPricing.pdf.
16. Степанов В. Г. Об управлении и формах власти в малом бизнесе. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutManagment.pdf.
17. Степанов В. Г. О технологиях управления. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutTechnology.pdf.
18. Степанов В. Г. Детали ценообразования: об эластичности и стабильности. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutPricing_Elasticity.pdf.
19. Степанов В. Г. О технологии выбора стратегии поведения продавца на рынке. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutStrategies.pdf.
20. Степанов В. Г. О Δ -модели управления. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutDModel.pdf.
21. Степанов В. Г., Степанова Т. В. INFORT.Консалтинг: технологии рационального управления бизнесом в коммерции и маркетинге. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Consulting.pdf.
22. Степанов В. Г. Об энергии бизнеса. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutDModel.pdf.
23. Степанов В. Г. Об аксиомах управления бизнесом. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutManagmentAxioms.pdf.

24. Степанов В. Г. О моделях мотивации персонала. [Электронный ресурс], 2022.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutMotivationModels.pdf.
25. Степанов В. Г. О Δ -моделях управления производительностью труда. [Электронный ресурс], 2022.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutDModelsEfficiency.pdf.
26. Степанов В. Г. О технологиях управления и «пятом элементе». [Электронный ресурс], 2022.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutTechnology&5thElement.pdf.
27. Степанов В. Г. О коэффициенте валовой рентабельности запасов. [Электронный ресурс], 2022.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutRs.pdf.
28. Степанов В. Г. О менеджериальной теории фирмы и П-модели управления. [Электронный ресурс], 2022.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutP-model.pdf.
29. Степанов В. Г. О контроле. [Электронный ресурс], 2022.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutControl.pdf.
30. Степанов В. Г. О деталях развития бизнеса. [Электронный ресурс], 2022.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutBusinessDevelopment.pdf.
31. Степанов В. Г. О моделях достижения результата. [Электронный ресурс], 2022.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutHTR_ITHR.pdf.
32. Степанов В. Г. О драйверах предприятия и бренда. [Электронный ресурс], 2022.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutDrivers.pdf.
33. Степанов В. Г. О потребностях и производительности труда. [Электронный ресурс], 2022.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutNeeds.pdf.
34. Степанов В. Г. О позиционировании. [Электронный ресурс], 2022.
– URL: http://infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutPositioning.pdf.
35. Степанов В. Г. Об информационной культуре. [Электронный ресурс], 2023.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutInformationCulture.pdf.
36. Степанов В. Г. Об управлении и наблюдении. [Электронный ресурс], 2023.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutManagement&Supervision.pdf.
37. Степанов В. Г. Об оптимальном ценообразовании. [Электронный ресурс], 2023.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutOptimalPricing.pdf.
38. Степанов В. Г. О приборной панели управления бизнесом. [Электронный ресурс], 2023.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutTheBusinessManagementDashboard.pdf.
39. Степанов В. Г. О формах и методах продаж. [Электронный ресурс], 2023.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutFormsAndMethodsOfSales.pdf.
40. Степанов В. Г. О закупках. [Электронный ресурс], 2023.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutPurchases.pdf.
41. Степанов В. Г. О категорийном менеджменте. [Электронный ресурс], 2023.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutCategoryManagement.pdf.
42. Степанов В. Г. О матрицах. [Электронный ресурс], 2023.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutMatrices.pdf.
43. Степанов В. Г. О методах продвижения. [Электронный ресурс], 2023.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutPromotion.pdf.
44. Степанов В. Г. О маркетинговых исследованиях и экспертных оценках. [Электронный ресурс], 2023.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutMResearchesAndExpertScores.pdf.
45. Степанов В. Г. Об идеологии и технологиях. [Электронный ресурс], 2023.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutIdeologyAndTechnology.pdf.
46. Степанов В. Г. О правом пути развития бизнеса. [Электронный ресурс], 2023.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutTheRightWay.pdf.
47. Степанов В. Г. О параллельном и последовательном управлении. [Электронный ресурс], 2024.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutParallel&SerialManagement.pdf.
48. Степанов В. Г. О допродажах. [Электронный ресурс], 2024.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutAdditionalSales.pdf.

49. Степанов В. Г. О моделях управления продвижением (образовательных) услуг. [Электронный ресурс], 2024.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutServicePromotionManagementModels.pdf.
50. Степанов В. Г. О производительности труда рабочих групп и эффекте Рингельмана. [Электронный ресурс], 2024.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutTheProductivityOfWorkGroups.pdf.
51. Степанов В. Г. О стратегии продвижения и «мёртвой петле». [Электронный ресурс], 2024.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutPromotionStrategy&DoomLoop.pdf.
52. Степанов В. Г. Об исполнительской дисциплине и эксперименте Милгрэма. [Электронный ресурс], 2024.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutDiscipline&MilgramExperiment.pdf.
53. Степанов В. Г. О подчинении и саморегуляции. [Электронный ресурс], 2024.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutSubmission&SelfRegulation.pdf.

Монографии **INFORT Group**

54. Степанов В. Г. Информационные технологии управления продажами и маркетингом. // Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG, Saarbrücken, Deutschland, 2013.
55. Степанов В. Г. Основы информационных технологий управления бизнес-процессами. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG/Saarbrücken, Deutschland / Германия, 2013.
56. Степанов В. Г. Информационные технологии управления в торговле: алгоритмы и методы решения задач на компьютере. Язык программирования ALLite. Монография. – Тула: Издательство «Эконом», 2013.
57. Количественные методы и инструментальные средства в экономике и торговле. Монография / Под ред. В. Г. Степанова. – Тула: Издательство «Эконом», 2013.
58. Степанов В. Г. Модели и технологии последовательного управления продвижением. // Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbrücken, Deutschland, 2014.
59. Степанов В. Г. Анализ и оптимизация систем обслуживания в торговле. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG/Saarbrücken, Deutschland / Германия, 2015.
60. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Основы бизнес-анализа на компьютере. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbrücken, Deutschland / Германия, 2015.
61. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Бизнес-анализ на компьютере: профессиональные вычисления в Excel. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbrücken, Deutschland / Германия, 2017.
62. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Информационные технологии управления: профессиональная работа в Word. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbrücken, Deutschland / Германия, 2017.

Книги и статьи **INFORT Group**

63. Баканов М. И., Степанов В. Г. Информационные технологии контроля качества функционирования систем обслуживания в торговле // Аудит и финансовый анализ. – 2000. – №4.
64. M. I. Bakanov, V. G. Stepanov Information technologies to control the quality of functioning of servicing systems in trade. // Audit and Financial Analysis, fourth quarter of 2000, – с. 144-152.
65. Экономический анализ в торговле: учеб. пособие / Баканов М. И., Степанов В. Г. и др.; под ред. М. И. Баканова. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 400 с.: ил.
66. Степанов В. Г. Математическая теория массового обслуживания. / Экономический анализ: ситуации, тесты, примеры, задачи, выбор оптимальных управленческих решений, финансовое прогнозирование. Учебное пособие. \ Под редакцией Баканова М. И., Шеремета А. Д. — М.: Финансы и статистика, 2004.
67. Степанов В. Г. Анализ качества функционирования систем обслуживания в торговле. / Экономический анализ в торговле: учеб. пособие / Баканов М. И. [и др.]; под ред. М. И. Баканова. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 400 с.: ил.
68. Баканов М. И., Степанов В. Г. PRE-анализ коммерческой деятельности сети // Аудит и финансовый анализ №2, 2007.
69. Степанов В. Г. Структурный ABC-Price-анализ ассортимента./ В. Г. Степанов // Аудит и финансовый анализ, №3, 2007. – с. 205-214.

70. Степанов В. Г. CATM – комплексный анализ целевого рынка // Аудит и финансовый анализ. – 2007, №4, – с. 360-370.
71. Степанов В. Г. Алгоритмы и методы решения задач на компьютере. Язык программирования ALLite: Учебное пособие / В. Г. Степанов. – Тула: Тульский филиал РГТЭУ, 2009. – 174с.
72. Степанов В. Г. Анализ коммерческой деятельности торговой сети. // Сибирский торгово-экономический журнал. – 2007, Вып. №6, с. 60-64.
73. Степанов В. Г. Информационные технологии управления обеспеченностью продаж: технология INFORT Group Storekeeping. // IX Румянцевские чтения «Экономика, государство, общество в XXI веке». Материалы конференции. Часть 1. М.: РГТЭУ, 2011.
74. Степанов В. Г. Модели и методы оптимального планирования ассортимента и товарооборота. // Теория и практика современной торговли. Часть 2. [Текст]: Сборник научных работ / Под ред. д.э.н., проф. В. И. Зудина. – Тула: Тульский филиал РГТЭУ, 2009. – с. 204-221.
75. Степанов В. Г. Управление продажами: анализ и планирование ассортимента. // Сборник научных трудов Тульского филиала РГТЭУ «Экономика России: теория и практика». — Тула: ИПП «Гриф и К», 2004. – с.110-121.
76. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Системы управления товарными запасами на предприятиях торговли: основные принципы построения и показатели функционирования. // Экономика России: теория и практика: Сборник научных трудов Тульского филиала РГТЭУ. / Под ред. д.э.н., проф. В. И. Зудина. – Тула: ИПП «Гриф и К», 2004. – с. 122-129.
77. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Интегрированный брендинг: основные принципы создания имени // Экономико-правовые аспекты эффективного обеспечения предпринимательской деятельности в России: Сборник научных статей Тульского филиала РГТЭУ. – Тула: ИПП «Гриф и К», 2006.
78. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Информационные технологии управления продажами и товарными запасами в торговых сетях. // Теория и практика современной торговли: Сборник научных трудов./ Под ред. д.э.н., проф. В. И. Зудина. – Тула: ТФ РГТЭУ, 2008. – с. 162-176.
79. Степанов В. Г. , Степанова Т. В. и др. Об эффективности информационных технологий управления закупками. // Концепт. – 2015. – Спецвыпуск № 06. – ART 75098. – 0,5 п. л. – URL: <http://e-koncept.ru/2015/75098.htm>. – Гос. рег. Эл № ФС 77-49965. – ISSN 2304-120X.
On the effectiveness of information technology procurement management / DOAJ – Lund University: Koncept : Scientific and Methodological e-magazine. – Lund, №3, 2015 – ISSN(s): 2304-120X (Department of general mathematical and natural sciences REU the Plekhanov, Tula). – URL: <http://www.doaj.net/3819/>
80. Степанов В. Г. , Степанова Т. В. и др. О технологии выхода на новый региональный рынок. Концепт. – 2015. – Спецвыпуск № 06. – ART 75098. – 0,3 п. л. – URL: <http://e-koncept.ru/2015/75099.htm>. – Гос. рег. Эл № ФС 77-49965. – ISSN 2304-120X.
On the technology of entering a new regional market / DOAJ – Lund University: Koncept: Scientific and Methodological e-magazine. – Lund, №3, 2015 – ISSN(s): 2304-120X (Department of general mathematical and natural sciences REU the Plekhanov, Tula). – URL: <http://www.doaj.net/3820/>
81. Степанов В. Г., Юрищева Н. А. и др. Об управлении ассортиментом в условиях внешнеэкономической деятельности предприятия торговли. Концепт. – 2015. – Спецвыпуск № 06. – ART 75098. – 0,5 п. л. – URL: <http://e-koncept.ru/2015/75101.htm>. – Гос. рег. Эл № ФС 77-49965. – ISSN 2304-120X.
Managing assortment in terms of foreign economic activity of the enterprise trade / DOAJ – Lund University: Koncept : Scientific and Methodological e-magazine. – Lund, №3, 2015 – ISSN(s): 2304-120X (Department of general mathematical and natural sciences REU the Plekhanov, Tula). – URL: <http://www.doaj.net/3822/>
82. Степанов В. Г. , Степанова Т. В. Критерии и модели оптимального управления товарными запасами/. [Электронный ресурс] / Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 3. – С. 153–161. – URL: <http://e-koncept.ru /2017/770259.htm>.
83. Степанов В. Г. О маркетинговом подходе к ценообразованию. / Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 3. – С. 162–173. – URL: <http://e-koncept.ru /2017/770260.htm>.
84. О концепции последовательного управления продвижением / Научно-методический электронный журнал «Концепт», 2017. – URL: https://mcito.ru/publishing/teleconf/tula_8/submitted.html.
85. Степанов В. Г., Трохимчук А. В. К вопросу об управлении запасами в аптеке. / Научно-методический электронный журнал «Концепт», 2017. – URL: https://mcito.ru/publishing/teleconf/ tula_8/submitted.html.

86. Степанов В. Г., Степанова Т. В. О проблемах реализации образовательных программ поддержки субъектов малого (микро-) и среднего предпринимательства. / Научно-методический электронный журнал «Концепт», 2017. – URL: https://mcito.ru/publishing/teleconf/tula_8/submitted.html.