

УДК 159.923:316.6

*С.Ю. Флоровский*

## **ЦЕННОСТНО-ОРИЕНТАЦИОННАЯ РЕГУЛЯЦИЯ СОВМЕСТНОЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: ОРГАНИЗАЦИОННО-КОНТЕКСТНАЯ ВАРИАТИВНОСТЬ–СТАБИЛЬНОСТЬ**

Обсуждается проблема ценностно-ориентационных факторов регуляции совместной управленческой деятельности и характера их взаимодействия с организационно-культурным контекстом осуществления этой деятельности. Рассматриваются две категории разноуровневых ценностных диспозиций личности: генерализованная система терминальных и инструментальных ценностей и парциально-ситуационный профиль фиксированных социальных установок руководителей на предпочтение в конфликтных обстоятельствах организационной жизнедеятельности интересов дела, сохранения отношений, реализации собственных интересов или следования официальным нормам и правилам. Выявлена высокая чувствительность регулирующего влияния данных факторов к содержанию организационно-культурного контекста управленческих интеракций. Вследствие этого паттерн избирательного отношения управленческого коллектива (команды) к ценностям своих участников (в аспекте поддержки-неподдержки определенных ценностей в качестве личностно-психологических оснований построения управленческого взаимодействия) может рассматриваться как валидный индикатор управленческой культуры организации. Эмпирически подтверждено существование метаконтекстных ценностно-ориентационных факторов эффективности совместной управленческой деятельности, характер регуляторно-деятельностных проекций которых стабилен вне зависимости от содержания культуры организации. В качестве таковых выступают превалирование регулирующего влияния инструментальных ценностей над терминальными (на уровне высокообобщенных рационализированных ценностных убеждений личности) и ориентация руководителей при разрешении конфликтных ситуаций на ценности сохранения отношений в сочетании с минимизацией направленности на официальные механизмы разрешения противоречий (на уровне ситуационно-ориентированных фиксированных социальных установок). Данные личностные характеристики можно рассматривать как аксиопсихологические структурные компоненты сложной интегральной способности (компетенции) руководителя быть «как правило» успешным партнером в большинстве ситуаций взаимодействия с другими членами управленческого коллектива (команды) организации.

*Ключевые слова:* совместная управленческая деятельность, управленческое взаимодействие, эффективность, личность руководителя, ценностно-ориентационная регуляция, организационный контекст.

### **Постановка проблемы**

Представление об определяющей роли ценностей в функционировании и развитии организаций имеет в современных науках об управлении статус аксиоматического знания. Многими авторами отмечается тот факт, что одним из важнейших результатов деятельности организации наряду с производством товаров и оказанием услуг является также продуцирование ценностей и смыслов [16; 18; 28; 30; 33-35; 37; 38]. Однако количество конкретных эмпирических исследований социально-психологической феноменологии, закономерностей и механизмов регулирующего влияния ценностных ориентаций руководителей как субъектов совместного и/или распределённого управления на содержание и динамику организационной жизнедеятельности остается ограниченным.

Неизвестен и характер регулирующего влияния ценностей на протекание совместной управленческой деятельности (далее – СоУД), являющейся доминирующей моделью активности руководителей высшего и среднего ранга современных организаций. В онтологическом плане эта деятельность представлена множеством межличностных интеракций, предполагающих осуществление несколькими руководителями системы управленческих функций, связанных с регуляцией межгруппового взаимодействия возглавляемых ими структурных подразделений и/или организационных подсистем и направленных на решение проблем функционирования и развития организации как целостного субъекта социально-экономической активности [20-22].

С точки зрения метасистемного подхода [9], СоУД выступает интегральным социально-психологическим регуляторным механизмом, выполняющим роль связующего звена между межличностным и межгрупповым уровнями функционирования и развития организации, обеспечивающим тонкую настройку и корректировку их взаимодействия как условие обеспечения организационной жизнедеятельности и жизнеспособности. Решения, принимаемые руководителями в совместной деятельности, возникающие в процессе межличностного взаимодействия отношения между ними, и тому

подобные интерперсональные феномены закономерно проецируются на сферу межгруппового взаимодействия и межгрупповых отношений в организации. Содержание и динамика взаимодействия и отношения социально-профессиональных групп в организации, в свою очередь, становится предметом СоУД и межличностного общения руководителей ведущих уровней управленческой иерархии.

Говоря на языке дименсионального подхода Г. Юкла [40], СоУД представляет собой специфическое «измерение» профессиональной активности руководителя, одну из значимых сфер (аспектов, сторон) управленческого труда. Полиморфная и вариабельная функциональная нагрузка, обусловленная включением руководителя в рассматриваемое деятельностное «измерение», интегрируется особой ролевой позицией – «партнер по СоУД». Необходимость освоения и реализации этой позиции предъявляет вполне определенные и достаточно жесткие требования к личности управленцев. Происходит же это прежде всего потому, что высокая степень неопределенности и слабая структурированность проблем, по поводу которых разворачивается СоУД, предполагает активное личностно-опосредствованное «доопределение» содержания, условий, способов и критериев эффективности решения этих проблем самими взаимодействующими руководителями.

Личностно-диспозиционные детерминанты успешности руководителя как партнера по СоУД лишь частично совпадают с теми характеристиками личностной организации, которые традиционно рассматриваются в качестве факторов общей успешности управленческой деятельности (доминантность, уверенность, эмоциональная стабильность, креативность, ответственность и др.) [20; 21; 23; 24]. Это свидетельствует о специфичности психологического содержания активности, разворачивающейся в пространстве отношений «руководитель–руководитель», в отличие от активности в системе связей «руководитель–исполнитель (группа исполнителей)» (в координатах которой и наработан основной массив данных о личностно-психологических основах управленческой эффективности).

С учетом «сквозной» системообразующей роли ценностей в конституировании личности, интерперсонального взаимодействия и организационно-управленческой реальности закономерными представляются следующие вопросы. Являются ли ценностные ориентации руководителей значимыми факторами регуляции управленческого взаимодействия в системе отношений «руководитель–руководитель»? В какой мере характер ценностно-ориентационной регуляции СоУД сензитивен к содержанию организационно-культурного контекста управленческих интеракций? Существуют ли ценностные диспозиции, влияние которых на эффективность СоУД носит однозначный характер вне зависимости от особенностей организационно-культурного контекста реализации этой деятельности?

### **Методологические основания, организация и методический инструментарий исследования**

Решение поставленных вопросов осуществлялось посредством мета-анализа результатов наших многолетних (начиная с 1987 г.) исследований закономерностей и механизмов личностно-диспозиционной регуляции СоУД.

Эти исследования базировались на следующей системе положений.

1. Значимым показателем эффективности совместной управленческой деятельности являются отношения между её индивидуальными субъектами. В форме этих отношений сознанию руководителей презентуется содержание осуществляемой ими совместной деятельности по управлению организацией [6], а также отражается уровень функционально-ролевой и личностной взаимоприемлемости друг друга как партнеров по СоУД [20].

2. Адекватным средством операционализации данных отношений служат перекрестные оценочные суждения руководителей о двух составляющих управленческого взаимодействия друг с другом: продуктивности-непродуктивности (содержательная составляющая) и легкости-затрудненности (формальная составляющая), – объединение которых характеризует общий уровень эффективности взаимодействия.

3. Операциональная схема изучения личностно-диспозиционной регуляции СоУД предполагает выявление и анализ устойчивых связей между стабильными свойствами личностной организации руководителей и персонализированными интегральными характеристиками управленческого взаимодействия (общая эффективность-неэффективность, продуктивность-непродуктивность, легкость-затрудненность).

4. Реализация логической схемы «личностные свойства × статус руководителей в системе связанных с СоУД организационно-управленческих отношений» позволяет эксплицировать такие составляющие культуры организации, как комплекс реально-действующих норм поведения и взаимо-

действия, функционально-ролевых и межличностных ожиданий, а при использовании адекватных стратегий интерпретации – и содержание культуuroобразующих «базовых представлений» [38]. Оказывается возможным понять, как именно тот или иной тип культуры генерируется и поддерживается за счет психологических механизмов, действующих на уровне интерперсонального взаимодействия ведущих руководителей организации. Механизм этих взаимосвязей может быть представлен следующим образом: культура организации ↔ управленческое взаимодействие ↔ функционально-ролевые ожидания участников ↔ поддержка/неподдержка участниками взаимодействия определенных личностно-обусловленных паттернов поведения партнеров [21].

Приведенные выше представления опираются на развиваемое в трудах многих отечественных психологов методологическое положение о наличии закономерных взаимосвязей между внутриличностной и межличностной системами общения, интериндивидуальной структурой того социального целого, которому принадлежит личность, и интраиндивидуальной структурой самой личности, глубиной имманентности личностных свойств взаимодействующих людей содержанию разворачивающихся между ними процессов совместной деятельности и общения [1; 12; 13]. В зарубежной психологии сходные идеи представлены в концепциях взаимообразности личности, трудовой деятельности, группы и организации [4] и психологического обмена в организационном лидерстве [39].

В данной работе представлены результаты анализа регулирующего влияния на СоУД двух категорий разноуровневых ценностно-ориентационных характеристик личности руководителей: высокообобщенных рационализированных ценностных убеждений человека, кристаллизованных в системе его терминальных и инструментальных ценностей и ситуационно-ориентированных фиксированных социальных установок, определяющих ценностные приоритеты руководителей при разрешении конфликтных управленческих ситуаций [17].

Выбор в качестве «фокусных» именно этих ценностных диспозиционных образований личности базировался на следующих соображениях. Во-первых, функция ценностей, выражающаяся в регуляции личностных выборов [25], необычайно актуальна именно в случае совместного и распределённого управления (частным случаем которого и является СоУД) вследствие высокой неопределенности, слабой структурированности, принципиальной неалгоритмируемости и крайней ценностно-мотивационной противоречивости этого аспекта управленческого труда. Во-вторых, вследствие усложнения и проблематизации жизнедеятельности современных организаций возрастает роль «конфликтологической компетентности» [3; 11] руководителей, выступающих субъектами профилактики, разрешения конфликтных ситуаций различного содержания и масштаба, а в ряде случаев – и их продуцирования [10]. Поэтому аксиологические основания конфликтно-центрированного поведения руководителей не могут быть безразличны ни их партнерам по взаимодействию, ни управленческому сообществу организации в целом.

Названные выше диспозиционные образования диагностировались, соответственно, при помощи методик определения структуры терминальных и инструментальных ценностей личности (М. Рокич) и выявления ценностных ориентаций руководителей при разрешении конфликтных организационно-управленческих ситуаций (А.А. Ершов). Эффективность СоУД оценивалась посредством авторской методики [20. С. 132-140]. Также использовались методы анализа документации, наблюдения и беседы.

Как обозримый в формате журнальной статьи репрезентативный пример проанализируем соотношение и проявление тенденций вариативности-стабильности регулирующего влияния ценностно-ориентационных факторов на СоУД, осуществляемую руководителями в двух типологически различных организационных (организационно-культурных) контекстах.

В роли ведущей культуuroобразующей характеристики рассматривалась отраслевая принадлежность предприятия (компании), поскольку именно она в первую очередь определяет организационную структуру, содержание и технологию деятельности, преобладающие принципы и способы делового и межличностного взаимодействия руководителей и сотрудников, социопсихологической интеграцией которых и оказывается культура организации [18; 30; 33; 37; 38]. Сосредоточимся на сопоставлении производственных и торговых организаций.

Респондентами выступили 429 руководителей высшего и среднего управленческого ранга. Из них 262 работали в сфере промышленного производства (8 организаций), 167 – в торговле (7 организаций)<sup>1</sup>. Количественный состав обследованных нами управленческих коллективов варьирует от 22 до 56

<sup>1</sup> В сборе эмпирического материала участвовала Е.И. Осташенко, выполнявшая кандидатское диссертационное исследование под руководством автора [15].

человек в промышленных компаниях и от 18 до 39 – в торговых фирмах. На момент проведения исследований трудовой стаж управленцев в соответствующих сферах деятельности был в диапазоне от 5 до 24 лет. Продолжительность совместной работы опрошенных руководителей составляла от 2 до 15 лет.

Организационно-культурная дифференциация вошедших в нашу выборку предприятий осуществлялась при помощи опросников Г. Хофстеде–Д. Боллинже и К. Камерона–Р. Куинна. Первый из них давал возможность оценить четыре параметра культуры организаций: соотношение индивидуалистических и коллективистических ценностей, дистанцию власти, стремление избежать или принять неопределенность, мужественность-женственность [35]. Вторая методика позволяла определить удельный вес в культуре организации четырех ценностно-типологических доминант: клановой, адхократической, рыночной и бюрократической [28]. Такие характеристики организационной культуры, как её «парадигматическая ориентация» [29], скорость обратной связи и степень риска осуществляемой деятельности [31], предрасположенность к тем или иным культурным дисфункциям [36], выявлялись путем экспертного оценивания.

Производственные предприятия могут быть описаны как достаточно последовательно воплощающие в своей деятельности парадигму «закрытой» организации; кланово-бюрократические, сфокусированные на проблемах внутренней среды и интеграции; административные, характеризующиеся невысокой степенью риска и замедленной обратной связью; ориентированные на приоритет коллективистических ценностей, поддержание высокого уровня дистанции власти, избегание неопределенности; с явным превалированием «культуры отношений» над «культурой задачи»; предрасположенные к дисфункциональным изменениям организационной культуры преимущественно по депрессивному, параноидному, компульсивному и – в меньшей степени – драматическому и шизоидному типам.

Торговые организации отличаются меньшей «закрытостью»; кланово-рыночной ориентацией; сочетанием невысокой степени риска и высокого темпа обратной связи, присущим «культуре мелких успехов»; несколько меньшей дистанцией власти, большей толерантностью к неопределенности и преобладанием фемининных культурных установок; четче выраженным превалированием «культуры отношений» над «культурой задачи»; преимущественной склонностью к драматическому варианту невротизации организационной культуры и существенно меньшей представленностью депрессивных, параноидных и компульсивно-бюрократических культурных дисфункций.

Процедура эмпирического исследования предполагала выявление статистически значимых (в пределах управленческих коллективов каждой из обследованных организаций) взаимосвязей между показателями социально-психологического статуса руководителей как партнеров по СоУД (отражающими персональную успешность в управленческом взаимодействии с другими руководителями) и особенностями их ценностных ориентаций.

Повторяемость взаимосвязей вышеуказанных переменных лишь в организациях определенного типа интерпретировалась как индикатор контекстно-специфического характера личностной детерминации взаимодействия руководителей, обусловленный типологическими особенностями культуры предприятий. Стабильная воспроизводимость аналогичных связей во всех анализируемых организациях (включая и тенденциальные связи на уровне значимости  $p < 0,10$ ) выступала основанием для категоризации ценностно-ориентационных факторов эффективности СоУД в качестве метаконтекстных (или неспецифически-контекстных), связанных с содержанием российского менталитета и традициями национальной деловой культуры (точнее – её макрорегионального «южнороссийского варианта»).

## Результаты исследования и их обсуждение

Регулирующее влияние на СоУД высокообобщенных рационализированных ценностных убеждений, воплощенных в системе терминальных и инструментальных личностных ценностей, носит выраженный контекстно-специфический характер. Ценностные корреляты эффективности управленческого взаимодействия существенно варьируют не только в различных организационно-культурных контекстах осуществления СоУД, но и от организации к организации внутри одного и того же организационно-культурного кластера.

Паттерн избирательного отношения управленческого коллектива (команды) каждой конкретной («вот этой») организации к содержанию высокообобщенных рационализированных ценностных убеждений своих участников (в аспекте поддержки-неподдержки этих убеждений как личностно-психологических оснований построения управленческого взаимодействия) отличается выраженным своеобразием. Это хорошо видно на результатах, полученных в управленческих коллективах производственных предприятий (табл. 1). Аналогично положение дел и в торговых компаниях.

Таблица 1

**Включенные в регуляцию СоУД терминальные и инструментальные ценности руководителей производственных организаций**

Организация (профиль), количество опрошенных руководителей	Ценности, устойчиво связанные с интегральными характеристиками управленческого взаимодействия (с указанием конкретной характеристики и величины коэффициента корреляции)	
	Терминальные	Инструментальные
Радиоэлектронный завод: производство, 56 чел.	Интересная работа (ЭВ, $r=-0,30$ ); счастливая семейная жизнь (ЛВ, $r=-0,32$ )	Исполнительность, дисциплинированность (ПВ, $r=0,47^*$ ); образованность (широта знаний, высокая общая культура) (ЛВ, $r=-0,29$ ); честность (правдивость, искренность) (ЛВ, $r=-0,33$ ); твердая воля (ЭВ, $r=0,44^*$ ; ПВ, $r=-0,29$ ; ЛВ, $r=-0,53^{**}$ )
Радиоэлектронный завод: специализированное конструкторское бюро, 29 чел.	Нет связей	Непримиримость к недостаткам в себе и в других (ЛВ, $r=-0,52^*$ ); самоконтроль (сдержанность, самодисциплина) (ЛВ, $r=-0,56^*$ ); высокие запросы (ПВ, $r=-0,47^*$ )
Станкостроительный завод: сборочное и пуско-наладочное производство, 33 чел.	Свобода (самостоятельность, независимость в суждениях и поступках) (ЛВ, $r=-0,40$ ); материально обеспеченная жизнь (ЛВ, $r=-0,51^*$ )	Исполнительность, дисциплинированность (ПВ, $r=0,52^*$ ); твердая воля (ЭВ, $r=-0,49^*$ ; ЛВ, $r=-0,61^*$ )
Станкостроительный завод: инструментально-композиционное производство, 28 чел.	Достижения (ПВ, $r=0,39$ ; ЛВ, $r=-0,41$ )	Исполнительность, дисциплинированность (ЛВ, $r=0,57^*$ ); деловая эффективность (ПВ, $r=-0,62^*$ , ЛВ, $r=0,49$ ); высокие запросы (ЛВ, $r=-0,50^*$ ); твердая воля (ЭВ, $r=-0,50^*$ ; ПВ, $r=-0,39$ ; ЛВ, $r=-0,65^*$ )
Опытно-экспериментальное производство научно-исследовательского и проектного института (строительные технологии), 35 чел.	Нет связей	Исполнительность, дисциплинированность (ЭВ, $r=0,37$ ; ЛВ, $r=0,49^*$ ); рационализм (ЛВ, $r=-0,54^*$ ); деловая эффективность (ПВ, $r=0,34$ ); высокие запросы (ЛВ, $r=-0,53^*$ )
Инженерно-производственная компания (промышленная вентиляция), 28 чел.	Счастливая семейная жизнь (ЛВ, $r=-0,42$ ); креативность (ЛВ, $r=0,52^*$ )	Рационализм (ЭВ, $r=0,39$ ; ЛВ, $r=0,53^*$ ); деловая эффективность (ЭВ, $r=0,41$ ; ПВ, $r=0,49$ ); твердая воля (ЛВ, $r=-0,62^*$ )
Инновационно-производственная компания (сборка и наладка процессорного оборудования), 22 чел.	Развитие себя (ЭВ, $r=0,45$ ; ЛВ, $r=0,60^*$ ); материально обеспеченная жизнь (ЛВ, $r=0,59^*$ )	Рационализм (ПВ, $r=0,48$ ; ЛВ, $r=-0,56$ ); высокие запросы (ПВ, $r=-0,54$ ; ЛВ, $r=0,47$ )
Компания по производству кровельных строительных материалов, 31 чел.	Достижения (ПВ, $r=-0,45$ ; ЛВ, $r=0,49^*$ ); духовное удовлетворение (ЛВ, $r=0,48^*$ )	Рационализм (ЛВ, $r=-0,53^*$ ); деловая эффективность (ПВ, $r=0,55^*$ , ЛВ, $r=-0,41$ ); высокие запросы (ЛВ, $r=-0,61^*$ ); твердая воля (ЭВ, $r=-0,37$ ; ПВ, $r=-0,39$ ; ЛВ, $r=-0,55^*$ )

*Примечание:* 1. Условные обозначения интегральных характеристик управленческого взаимодействия (здесь и в следующей таблице): ЭВ – общая эффективность-неэффективность; ПВ – продуктивность-непродуктивность; ЛВ – легкость-затрудненность. 2. Уровень значимости коэффициентов корреляции: без звездочки –  $p<0,05$ ; одна звездочка –  $p<0,01$ ; две звездочки –  $p<0,001$ .

Приведенные данные убедительно подтверждают положение о ценностной природе управления, указывая на существование множества ценностных координатных систем построения управленческой деятельности и управленческого взаимодействия в практике современного отечественного управления функционированием и развитием организаций [5; 7; 14].

При этом для всех рассмотренных нами организаций характерна большая вовлеченность в регуляцию СоУД инструментальных ценностей, нежели терминальных. Характеристики СоУД коррелируют с инструментальными ценностями руководителей в 1,6–4,4 раза чаще, чем с терминальными. Следовательно, флуктуации эффективности управленческого взаимодействия более зависят от ценностного опосредования взаимодействующими руководителями способов, средств и путей целедостижения, нежели от ценностного «нагружения» целей как таковых.

Это отражает общие закономерности построения прагматически-ориентированного общения (частным случаем которого выступает СоУД), в котором для взаимодействующих партнеров в фокусе сознания оказываются вопросы не о том, «что мы делаем» (тем более, что цели взаимодействия определяются более высокими инстанциями и/или объективной логикой происходящих событий), а «как, каким образом мы это делаем». Ведь организационные цели по своей психологической природе обладают ценностной мультивалентностью, заведомо предполагая в отношении себя широчайший диапазон ценностных проекций со стороны разных людей, вовлекающихся в реализацию этих целей. Именно синергетический сплав целе-ориентированных ценностных представлений партнёров (не только заведомо по-разному понимающих, что такое «успех», «благополучие» и т. п., но и индивидуально неповторимым образом осознающих, почему достижение той или иной цели значимо лично для каждого из них) обеспечивает необходимый динамический потенциал эффективного организационного целедостижения. Как следствие связи между терминальными ценностями взаимодействующих руководителей и их оценками эффективности совместной деятельности по управлению организацией носят весьма «размытый» характер, вплоть до полного отсутствия.

Связи эффективности СоУД с инструментальными ценностями взаимодействующих управленцев, напротив, носят более выраженный характер. Продвигаясь в направлении так или иначе общего результата (пусть даже «нагружаемого» со стороны каждого из взаимодействующих управленцев своими собственными ценностными проекциями), для руководителей принципиально необходимо согласование способов и средств достижения этого результата. Например, в аспекте использования «честных» или «всех возможных» средств, преимущественной ориентации на рациональные соображения или же «логику чувств», опоры на «широкое сознание» или же фокусировки «на самом главном» и др. Можно утверждать, что в вопросах построения ценностного фундамента совместной деятельности руководителей по управлению организацией *modus operandi* доминирует над *modus vivendi*.

Отсюда вытекает важный практический вывод: проработка инструментальных ценностей взаимодействующих руководителей, – в аспекте их сближения, согласования или взаимодополнительности, содействует росту эффективности совместной деятельности по управлению организацией намного больше, чем аналогичная работа над терминальными ценностями.

Большей определенностью, – с точки зрения культурально-типологической специфичности и «над-контекстности» отличается регулирующее влияние на эффективность СоУД ситуационно-специфических фиксированных социальных установок, определяющих степень приверженности руководителей четырём ценностным ориентациям в конфликтных обстоятельствах: «интересам дела», «сохранению отношений», «собственным интересам и притязаниям», «следованию официальным нормам и правилам» (табл. 2).

Практически во всех организациях, и с «производственной», и с «торговой» доминантами культурообразования, при разрешении конфликтных ситуаций большая или меньшая ориентация управленцев на систему ценностей, связанных с «интересами дела» и достижением предметного результата совместных действий, оказывается индифферентным фактором с точки зрения построения управленческого взаимодействия. Степень продуктивности-непродуктивности и легкости-затрудненности интеракций руководителей варьирует вне зависимости от выраженности у партнеров деловой направленности ценностного сознания. В тех редких случаях, когда данная ценность выступает значимым фактором СоУД, её регуляторные проекции на систему управленческого взаимодействия оказываются разнонаправленными. В производственных организациях деловая ориентация руководителей оказывается скорее помогающим, нежели мешающим фактором СоУД; в торговых – наоборот, скорее мешающим, нежели помогающим.

Таблица 2

**Включенные в регуляцию СоУД ценностные ориентации руководителей  
при разрешении конфликтных ситуаций управленческой деятельности**

Ценностные ориентации в конфликтных ситуациях	Производственные организации (n <sub>1</sub> =8)			Торговые организации (n <sub>2</sub> =7)		
	Интегральные характеристики управленческого взаимодействия			Интегральные характеристики управленческого взаимодействия		
	ЛВ	ПВ	ЭВ	ЛВ	ПВ	ЭВ
Д – деловая ориентация	-0,44 / 0,53	-0,28 / 0,41	-0,35 / 0,43	-0,49 / 0,37	-0,55 / 0,40	-0,51 / 0,36
К – ориентация на отношения	<b>0,32 / 0,67</b>	0,29 / 0,54	<b>0,34 / 0,60</b>	<b>0,27 / 0,64</b>	0,35 / 0,59	<b>0,31 / 0,65</b>
С – ориентация на себя	-0,43 / -0,07	<b>-0,58 / -0,35</b>	<b>-0,51 / -0,32</b>	0,24 / 0,57	0,02 / 0,51	0,09 / 0,46
О – ориентация на официальные нормы	<b>-0,53 / -0,34</b>	-0,65 / -0,19	-0,57 / -0,11	-0,59 / -0,25	-0,51 / -0,33	-0,56 / -0,25

*Примечание:* 1. В ячейках таблицы представлены диапазонные значения коэффициентов корреляции, полученных во всех организациях, принадлежащих к определенному культурному кластеру (производственному или торговому). 2. **Полужирный курсив** указывает на наличие значимых корреляционных связей между переменными во всех организациях (или не менее 7 из 8 производственных и 6 из 7 – торговых); *обычный курсив* обозначает наличие значимых корреляционных связей в большей части обследованных организаций (не менее 5 из 8 производственных и 4 из 7 – торговых).

Существенно большей контекстной специфичностью отличается вклад в регуляцию СоУД ориентации руководителей на собственные интересы, представления и притязания в случае профилактики и преодоления конфликтных организационно-управленческих ситуаций. В управленческих коллективах и командах торговых организаций данная склонность выступает как условие, способствующее фасилитации повседневных управленческих интеракций и упрочению репутации таких руководителей в качестве «легких» партнеров по взаимодействию. Это резко контрастирует с направленностью регулирующего влияния тех же самых ценностных оснований разрешения конфликтов на процессуальные и результативные характеристики управленческого взаимодействия руководителей производственных организаций: по мере усиления «само-направленности» того или иного управленца взаимодействие с ним все более определено квалифицируется его партнерами как «неэффективное»: в первую очередь, из-за снижения продуктивности совместной работы. Можно констатировать, что нормы, регулирующие СоУД руководителей торговых компаний, – в отличие от норм, разделяемых управленческими сообществами производственных предприятий, – предполагают большую толерантность к проявлениям эгоцентрической направленности личности как основы построения управленцами высшего и среднего звена линии организационного поведения в конфликтных ситуациях. Это вполне закономерно с учетом явного тяготения культуры рассматриваемых нами производственных и торговых организаций к противоположным полюсам ценностной оппозиции «коллективизм–индивидуализм».

Характер регулирующего влияния на СоУД со стороны двух других «конфликтных» ценностных ориентаций руководителей идентичен в сопоставляемых нами организационно-культурных контекстах.

Повседневное взаимодействие управленцев тем более эффективно, чем в большей мере осуществляющие его партнеры проявляют склонность руководствоваться ценностями сохранения позитивных межличностных отношений при разрешении конфликтных ситуаций (возникающих, в том числе, и за пределами СоУД). Связано это с хронически высоким уровнем конфликтности повседневного управленческого взаимодействия, поскольку предметом СоУД выступает регуляция взаимодействия различных организационных субъектов, как правило, с несовпадающими целями и интересами. Принятие руководителем «по умолчанию» ценностной установки на сохранение и развитие отношений с другими управленцами, – его партнерами по хронически конфликтному взаимодействию, – значимое условие формирования ценностной рамки конфликтного поведения, позволяющего удерживать себя и своих партнеров в едином психологическом пространстве совместной деятельности и совокупной управленческой субъектности («нам в любом случае и дальше работать вместе») не только в актуальном настоящем и ближайшем будущем, но и в отдаленной перспективе. Это делает выбираемые стратегии и тактики поведения в конфликте более реалистичными и конструктивными.

Ориентация руководителей на официально-нормативные способы разрешения конфликтов (институциональная власть, должностной авторитет, социальный контроль), напротив, выступает фактором дестабилизации совместной управленческой деятельности, вне зависимости от характера организационно-культурного контекста её реализации. С одной стороны, это может рассматриваться как подтверждение аксиомы о том, что формализация взаимодействия – это одновременно и причина, и симптом разнообразных нарушений межличностного общения и совместной деятельности. С другой же, – указывает на предпочтение руководителями ведущих уровней организационного управления не администраторской, а лично-опосредованной модели построения контактов между собой в процессе совместного решения проблем организационного функционирования и развития, зафиксированное в исследованиях Д. Грена и его коллег [32].

Можно утверждать, что на уровне фиксированных социальных установок метаконтекстным фактором регуляции СоУД выступает диспозиционный паттерн, объединяющий ориентацию руководителей при разрешении конфликтных ситуаций на ценности сохранения отношений в сочетании с минимизацией направленности на официальные механизмы разрешения противоречий.

Выявленная в наших исследованиях закономерность метаконтекстной личностной регуляции СоУД в спектре ценностных оснований разрешения руководителями конфликтных ситуаций организационной жизнедеятельности свидетельствует о приоритете в данном виде управленческой активности субъект-субъектной компетентности руководителей над субъект-объектной (о чём говорят данные о принципиально различном характере регуляторных проекций на управленческое взаимодействие со стороны «отношенческой» и «деловой» ориентаций). Ценности, связанные с установлением, поддержанием и развитием отношений между взаимодействующими руководителями однозначно превалируют над ценностями, связанными с «интересами дела и решаемых задач». Иначе говоря, в большинстве организаций (независимо от особенностей их культуры) предпочтение как партнерам по СоУД отдается руководителям, чья индивидуальная управленческая концепция локализуется в той части «решётки менеджмента» [27], которая предполагает акцентированную направленность на отношения и ограниченную (вплоть до полного редуцирования) ориентацию на решение содержательных задач.

Это обстоятельство, с одной стороны, ставит явные пределы для роста эффективности совместной деятельности руководителей по управлению организацией, представляя собой серьезную угрозу безопасности нормального функционирования и позитивного развития организации [22]. А также выступает как один из механизмов, препятствующих проникновению в российские организации меритократических принципов кадрового отбора и продвижения, основанных на оценке реальных заслуг и достижений индивида в сочетании с его лояльностью организационным ценностям в противовес принципам аскриптивности, выдвигающим на первое место связи, протекционизм по отношению к «своим» в сочетании с жесткой дискриминацией «чужих», требованием безусловной персональной лояльности к «первым лицам» и «коллегам» [2; 26].

С другой стороны, зафиксированная нами картина отражает реалии организационного бытия руководителей высшего и среднего ранга. Наличие годами нарабатываемой системы прочных связей на различных уровнях управленческой иерархии является одной из важнейших составляющих их лично-профессионального потенциала, залогом эффективности деятельности в долгосрочном аспекте. Как следствие – возможности достижения пусть и значительного, но ситуативного успеха, сопряженные с риском ухудшения отношений с другими управленцами, оказываются заведомо менее привлекательными в сравнении с альтернативой сохранения прочных отношений на фоне посредственных успехов в делах. Кроме того, в условиях организационно-экономической турбулентности (превратившейся для большинства российских организаций в хроническое состояние) система межличностных связей в управленческих коллективах и командах, в силу её существенно большей стабильности в сравнении с постоянно меняющимися целями, задачами и содержательными приоритетами, способна в гораздо большей мере помочь руководителям в обретении сколь-либо определенных ориентиров мышления и действия [8; 19].

Необходимо отметить важный момент: регулирующее влияние всех метаконтекстных ценностно-ориентационных факторов СоУД (как на уровне высокообобщенных рационализированных ценностных убеждений, так и на уровне фиксированных социальных установок, актуализирующихся при разрешении конфликтных управленческих ситуаций) сосредоточено преимущественно на формальной стороне взаимодействия, обуславливая больший или меньший уровень свободы управленческих интеракций от избыточной затрудненности, и в меньшей мере затрагивает содержательные аспекты, связанные со степенью продуктивности совместной деятельности руководителей по управлению организацией.

## Заключение

Ценностные ориентации руководителей высшего и среднего ранга – это значимый фактор регуляции и важная детерминанта эффективности совместной управленческой деятельности, что относится как к высокообобщенным рационализированным ценностям убеждения личности, кристаллизованным в системе терминальных и инструментальных ценностей человека, так и к ситуационно-ориентированным фиксированным социальным установкам, определяющим ценностные приоритеты руководителей при разрешении конфликтных управленческих ситуаций.

Регулирующее влияние этих личностных характеристик руководителей на систему управленческих интеракций обнаруживает высокую чувствительность к содержанию организационно-культурного контекста осуществления совместной управленческой деятельности. Следовательно, паттерн избирательного отношения управленческого коллектива (команды) к ценностям своих участников (в аспекте поддержки-неподдержки этих ценностей как личностно-психологического основания построения управленческого взаимодействия) может рассматриваться как валидный индикатор содержания управленческой культуры организации.

В то же время эмпирически подтверждено существование ценностно-ориентационных факторов эффективности совместной управленческой деятельности, не зависящих от содержания организационно-культурного контекста реализации этой деятельности (по крайней мере, в рамках макрорегионального кластера южно-российской организационной культуры). В качестве таковых выступают: во-первых, – превалирование регулирующего влияния инструментальных ценностей над терминальными (на уровне высокообобщенных рационализированных ценностных убеждений личности) и, во-вторых, – ориентация руководителей при разрешении конфликтных ситуаций на ценности сохранения отношений в сочетании с минимизацией направленности на официальные механизмы разрешения противоречий (на уровне ситуационно-ориентированных фиксированных социальных установок).

Регуляторный эффект указанных ценностно-диспозиционных характеристик выражается преимущественно в минимизации субъективных трудностей, испытываемых руководителями во взаимодействии друг с другом и в минимальной степени связан со степенью продуктивности управленческих контактов.

Данные характеристики можно рассматривать как аксиопсихологические структурные компоненты сложной интегральной способности (компетенции) руководителя быть «как правило» успешным партнером в большинстве ситуаций взаимодействия с другими членами управленческого коллектива (команды).

Результаты исследования открывают новые перспективы при решении задач прогнозирования и оптимизации управленческого взаимодействия в системе отношений «руководитель–руководитель». В том числе – в аспекте разрешения и профилактики конфликтов в процессе совместной деятельности руководителей по управлению функционированием и развитием организации.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Ананьев Б.Г. О проблемах современного человекознания. М., 1977.
2. Балабанова Е.С. Концепция меритократизма в современных исследованиях организаций // Журнал социологии и социальной антропологии. 2016. Т. XIX. № 2.
3. Гришина Н.В. Психология конфликта. 2-е изд. СПб., 2008.
4. Гэхтер С., Херрманн Б. Взаимообразность, культура и кооперативность: известные результаты и новый кросс-культурный эксперимент // Психология. Журнал Высшей школы экономики. 2009. Т. 6. № 2.
5. Дырин С.П. Управление персоналом: многовариантный характер современной российской практики. СПб., 2008.
6. Журавлёв А.Л. Психология совместной деятельности. М., 2005.
7. Журавлёва Н.А. Ценностные детерминанты эффективности управленческой деятельности // Человек, субъект, личность в современной психологии: матер. Междунар. науч. конф., посвященной 80-летию А.В. Брушлинского / отв. ред. А.Л. Журавлёв, Е.А. Сергиенко. В 3 т. Т. 2. М., 2013.
8. Карпов А.В. Трансформационная концепция менеджмента как методологический ресурс прикладных психологических исследований // Современные проблемы прикладной психологии: матер. Всерос. науч.-практ. конф.: в 3 т. Т. 3. Ярославль, 2006.
9. Карпов А.В. Психология деятельности. В 5 т. Т. 1: Метасистемный подход. М., 2015.

10. Леонов Н.И. Конфликтное поведение руководителей // Вестник Удмуртского университета. Психология и педагогика. 2005. № 9.
11. Леонов Н.И. Конфликтологическая компетентность руководителей государственного и муниципального управления // Публичное управление. 2017. № 3-4.
12. Ломов Б.Ф. Методологические и теоретические проблемы психологии. М., 1984.
13. Мясищев В.Н. Психология отношений: Избр. психол. тр. М.–Воронеж, 1995.
14. Новиков В.В., Мануйлов Г.М., Козлов В.В. Психологическое управление в кризисных социальных сообществах. М.: ГАЛА-Издательство, 2009.
15. Осташенко Е.И. Личностные факторы регуляции делового взаимодействия руководителей (на примере производственных и торговых организаций): автореф дис. ... канд. психол. наук. Краснодар, 2006.
16. Пригожин А.И. Методы развития организаций. М., 2003.
17. Саморегуляция и прогнозирование социального поведения личности: Диспозиционная концепция / под ред. В.А. Ядова. 2-е расширенное изд. М., 2013.
18. Свенцицкий А.Л. Психология управления организациями. СПб., 1999.
19. Субъект и объект практического мышления / под ред. А.В. Карпова, Ю. К. Корнилова. Ярославль, 2004.
20. Флоровский С.Ю. Совместная управленческая деятельность и общение руководителей: Личностные факторы и механизмы регуляции. Краснодар–Ярославль, 2000.
21. Флоровский С.Ю. Личностная регуляция совместной управленческой деятельности руководителей и культура организации (психологические механизмы со-бытийности в управленческих коллективах и командах) // Личность и бытие: теория, исследования, практика: колл. науч. моногр. / под ред. З. И. Рябикиной и др. Краснодар, 2005.
22. Флоровский С.Ю. Совместная управленческая деятельность руководителей как источник угроз для безопасности организации // Человек. Сообщество. Управление. 2010. №3.
23. Флоровский С.Ю. Локус контроля в регуляции совместной управленческой деятельности руководителей предприятий с различными типологическими особенностями организационной культуры // Социальная психология труда: Теория и практика / под ред. А.Л. Журавлёва, Л.Г. Дикой. В 2 т. Т.2. М., 2011.
24. Флоровский С.Ю. Личностная регуляция совместной управленческой деятельности руководителей в различном организационно-культурном контексте: вклад карьерных ориентаций // Психология профессионала: личность, деятельность, организация: колл. моногр. / под ред. Т.А. Жалагиной и др. Тверь, 2014.
25. Шпрангер Э. Формы жизни: Гуманитарная психология и этика личности / пер. с нем. М., 2014.
26. Эфендиев А.Г., Балабанова Е.С. Социальная организация российского бизнеса: теоретико-методологические подходы и их реализация в эмпирическом исследовании // Социологические исследования. 2012. № 5.
27. Black R., Mouton J. S. The New Managerial Grid. 4th ed. Houston, 1981.
28. Cameron K.S., Quinn R.E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on The Competing Values Framework. Reading, Mass., 1999.
29. Constantine L.L. Teamwork Paradigms and The Structured Open Team // Proceedings: Embedded systems Conference. San Francisco, 1989.
30. Daft R.L. Organization Theory and Design. 10th ed. Mason, Ohio, 2010.
31. Deal T.E., Kennedy A.A. The New Corporate Culture: Revitalizing the Workplace after Downsizing, Mergers, and Reengineering. Reading, Mass., 1999.
32. Graen G.B., Uhl-Bien M. Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective // Leadership Quarterly. 1995. № 6.
33. Handbook of Psychology. Vol. 12. Industrial and Organizational Psychology / I.B. Weiner, N.W. Schmitt, S. Highhouse (Eds.). 2nd ed. N.Y., 2012.
34. Handy Ch. Understanding Organizations: How Understanding the Ways Organizations Actually Work Can Be Used to Manage Them Better. 4th ed. N.Y., 1993.
35. Hofstede G.H. Cultures and Organizations: Software of the Mind. N.Y., 1997.
36. Kets de Vries M.F.R., Miller D. The Neurotic Organization. Diagnosing and Revitalizing Unhealthy Companies. N.Y., 1984.
37. Leavitt H.J., Bahrani H. Managerial Psychology: Managing Behavior in Organizations. 5th ed. Chicago–London, 1998.
38. Schein E.H. Organizational Culture and Leadership. 3rd ed.. San Francisco, 2004.
39. The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange / T.N. Bauer, B. Erdogan (Eds.). N.Y., 2015.
40. Yukl G.A. Leadership in Organizations. 8th ed. Upper Saddle River, New Jersey, 2013.

*S.Yu. Florovskiy***VALUE-ORIENTED REGULATION OF JOINT MANAGERIAL ACTIVITIES:  
ORGANIZATION-CONTEXTUAL VARIABILITY AND STABILITY**

This article discusses the problem of value-oriented factors of regulation of joint managerial activities and the nature of their interaction with the organization-cultural context of implementation of these activities. Two categories of value dispositions of a person are considered. First, a generalized system of terminal and instrumental values. Secondly, a partial and situational profile of the fixed social attitudes preferred by managers under conflict circumstances of organizational activity of interests of business, preservation of the interpersonal relations, realization of own interests or compliance with official norms and rules. The high sensitivity of their regulating influence to the content of the organization-cultural context of managerial interaction is revealed. Therefore, the pattern of the selective attitude of managerial staff to the values of the participants (in the aspect of support or non-support of these values as the person-psychological bases of creation of managerial interaction) can be considered as the valid indicator of organization's managerial culture. The existence of metacontextual value-oriented factors of efficiency of joint managerial activities, whose character of regulatory-activity projections is stable regardless of the content of the organizational culture, is empirically confirmed. These include prevalence of the regulating influence of instrumental values over terminal values (at the level of the high-generalized rationalized valuable beliefs of the personality) and the orientation of managers in resolving conflict situations to values of preservation of the positive interpersonal relations in combination with minimization of orientation to official mechanisms of resolution of conflicts (at the level of situational-oriented fixed social attitudes). These personal characteristics can be considered as valuable-psychological structural components of a complex integrated ability (competence) of the manager to be "usually" a successful partner in the majority of situations of interaction with other members of the managerial staff of the organization.

*Keywords:* joint managerial activities, managerial interaction, efficiency, personality of manager, value-oriented regulation, organizational context.

Флоровский Сергей Юрьевич,  
кандидат психологических наук, доцент,  
доцент кафедры социальной психологии  
и социологии управления  
факультета управления и психологии  
ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет»  
350040, Россия, г. Краснодар, ул. Ставропольская, 149  
E-mail: florowsky@mail.ru

Florovskiy S.Yu.,  
Candidate of Psychology, Associate Professor  
at Department of Social Psychology  
and Managerial Sociology,  
Department of Management and Psychology  
Kuban State University  
149, Stavropol'skaya st., Krasnodar, Russia, 350040  
E-mail: florowsky@mail.ru