

УДК 316.354.2

С.С. Фролов

РОЛЕВАЯ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ КАК ФАКТОР И УСЛОВИЕ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫМИ ПРОЦЕССАМИ В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Аннотация. В статье представлены обоснования актуальности изучения особенностей управления ролевой неопределенностью. Раскрыто понятие неопределенности в отношении ролевых требований и ожиданий. Рассмотрена специфика ролевой неопределенности в системе управления организацией. Выделены четыре основные роли, составляющие основу управления в организациях. Показаны возможные комбинации ролей руководителя для осуществления эффективного управления. Раскрыты последствия проявления неопределенности для всех ролей руководителя. Выделены основные факторы, влияющие на деятельность руководителя в условиях ролевой неопределенности. Вместе с тем намечены пути в отношении снятия ролевой неопределенности руководителей в условиях современной организации.

Ключевые слова: ролевая неопределенность, ролевые требования к деятельности руководителей, условия функционирования руководителя в данном статусе, принятие управленческих решений, неопределенность в корпоративной культуре.

Sergey Frolov

ROLE UNCERTAINTY AS A FACTOR AND CONDINTION FOR EFFECTIVE MANAGEMENT OF SOCIAL PROCESSES IN MODERN ORGANIZATIONS

Annotation. The article presents the rationale of the relevance of learning management features role-playing uncertainty. Exposed the notion of uncertainty regarding the role demands and expectations. Considered the specificity of the role of uncertainty in the management of the organization. Highlighted four major roles are the basis of governance in organizations. Shows the possible combinations of roles of leader to exercise effective control. Revealed the effects of uncertainties for all roles of a Manager. The main factors influencing the activity of the leader in terms of role-playing uncertainty. However, ways to withdraw a role uncertainty of managers under conditions of modern organizations.

Keywords: role ambiguity, role management requirements, conditions of functioning of the head of this status, managerial decisions, uncertainty in corporate culture.

Практика развития и функционирования эффективной управленческой деятельности показывает, что существование и функционирование социальных структур возможно лишь в условиях успешного ролевого исполнения и ролевого взаимодействия. В связи с этим фактор ролевой неопределенности следует признать важным условием для осуществления результативной и эффективной работы руководителя.

Понятие «неопределенность» широко используется в средствах массовой информации (далее – СМИ) и нашем бытовом языке, и не возникает ощущения непонимания или недопонимания этого слова. Понимание возникает в контексте, интуитивно, в связи с прошлым опытом, и, слыша такие расхожие выражения как «инвесторы оказались в состоянии неопределенности» или «возникла неопределенность относительно биржевых колебаний», мы, не колеблясь, принимаем совершенно определенное понимание фразы. Несмотря на то, что понятие неопределенности понимаемо и знакомо, мы не можем говорить о его изученности и успешном использовании в рамках управления организациями.

Практика социального управления, прежде всего, основана на двух базовых аспектах, касающихся включения индивида в процесс жизнедеятельности социальных структур: управление позиционированием человека в социальной системе и управление его деятельностью в рамках этих систем. Другими словами, в качестве объекта социального управления выступают социальные статусы и роли. Действительно, одними из наиболее важных действий руководства любой социальной организации управление процессами изменения ранговых позиций индивидов в процессе достижения организационных целей. С другой стороны, социальное управление не может осуществляться без управления содержанием ролевой деятельности индивидов.

Социальный статус можно представить как ранговую позицию индивида в обществе или социальной группе. Можно отметить, что социальный статус индивида в группе жестко привязан к исполнению индивидом ролевых требований. В отличие от статуса, роль носит исключительно динамическую характеристику включения индивида в систему социальных отношений. Социальная роль представляет для социолога одно из центральных понятий научного осмысления социальной действительности. Каждая личность проявляет себя через вовлеченность в систему отношений между членами социальных групп. Эта вовлеченность в деятельность социальных групп осуществляется через ролевое поведение, которое состоит в выполнении индивидами определенного комплекса действий, тесно сопряженных с целевыми комплексами действий других людей, находящихся в состоянии группового или институционального взаимодействия. Социальное пространство или поле деятельности самовыражения акторов предполагает достаточно четко прочерченные ролевые взаимодействия членов социальных групп.

Большинство исследователей ролевого поведения в отношении представителей социальных групп указывает, что для полноценного вовлечения индивида в деятельность социальных групп первостепенное значение имеет эффективность исполнения индивидом своих функций в рамках ролевого участия в достижении организационных целей. В этом случае нас интересует, прежде всего, само содержание роли и влияние на ролевое исполнение внешних факторов, обуславливающих деятельность. В ходе анализа деятельности индивидов и их взаимодействия в рамках достижения организационных целей выявляется весьма значительная опасность для исполнения ролевых предписаний членов социальных групп. Этой опасностью, по мнению большинства исследователей, является ролевая неопределенность.

В данном случае мы будем понимать под ролевой неопределенностью «такое состояние члена социальной группы (или организации), при котором он, в ходе своей повседневной деятельности, не может сделать рациональный выбор в пользу оценки того или иного объекта окружающей действительности или способа действий» [3]. Такой подход показывает, что фактор неопределенности во многих случаях имеет решающее значение в отношении эффективного исполнения ролевых ожиданий. Действительно, каждый член организации способен в наиболее полной степени выполнять ролевые требования в следующих случаях:

- 1) обладание наиболее полными ролевыми знаниями и навыками;
- 2) полное соответствие требованиям роли;
- 3) положительное оценивание настоящей роли со стороны ближайшего окружения;
- 4) наличие мотивационных ориентаций, связанных с данной ролью;
- 5) наличие умения соотносить собственные ролевые требования с ролевыми требованиями других представителей социальной группы.

Учитывая эти условия успешного выполнения ролевых требований, мы можем сказать, что именно ролевая неопределенность может иметь решающее значение в случае, когда одно из ролевых требований в данной ситуации представляется как основное. Однако ситуационный подход в данном случае не может быть основой для целостной характеристики ролевого исполнения в отношении не-

определенности различных ее составляющих. Следовательно, необходима комплексная оценка состояния ролевой неопределенности в отношении различных ролевых сегментов деятельности представителей социальных групп.

Рассматривая этапы формирования ролевой неопределенности в отношении деятельности представителей организаций, мы можем сказать, что в данной статье мы должны заострить внимание на деятельности представителей управленческих структур организации. Очевидно, что состояние неопределенности в деятельности руководителей различными объектами социальных структур представляется как наиболее значимое в отношении функционирования и развития организации. Оценка состояния ролевой неопределенности следует связывать с содержанием ролевого исполнения в рамках организованной деятельности членов социальных групп. Это ролевое исполнение зависит от действия ряда социально-психологических факторов.

Одним из наиболее важных факторов, влияющих на исполнение руководителем функциональных требований, следует считать влияние внешней среды организации. В социологической практике этот фактор, влияющий на деятельность руководителя, называется институциональным фактором. С точки зрения возникновения ролевой неопределенности в отношении деятельности руководителя, именно этот фактор представляет такое условие деятельности руководителя, которое весьма трудно предвидеть, определить степень его опасности или полезности. Следовательно, в данном случае руководитель сталкивается с теми факторами неопределенности, которые возникают в связи с воздействиями тех факторов, источники воздействия которых, находятся в рыночном или институциональном окружении организации. Практика организационного консультирования показывает, что именно внешняя среда в деятельности руководителя представляется как основной источник создания ситуации неопределенности в организации. Это утверждение представляется весьма спорным, так как внешнее окружение, конечно, влияет на деятельность организации, в целом, однако, следует учитывать то обстоятельство, что руководитель работает в организации, которая встроена во внешнее окружение. Это обстоятельство предполагает адаптацию организации к системе упорядоченных связей, направленных на создание устойчивых структур и отношений. Действие фактора неопределенности в данном случае расценивается руководителями организаций как внешний вызов, который должен быть урегулирован в первую очередь. Если основы неопределенности в отношении внешнего окружения не сняты, руководитель в организации просто не имеет возможности эффективно выполнять ролевые требования. В связи с этим снятие неопределенности руководителя в отношении внешнего окружения осуществляются через такие способы как:

- качество обучения руководителей, которое направлено на взаимодействие с экономическими и политическими институтами современного общества;
- наличие личностных и институциональных связей, которые обеспечивают устойчивость связей руководителя с внешним окружением организации;
- наличие организационных, политических (властных) и экономических ресурсов для четкого определения позиции руководителя в условиях внешнего окружения.

Фактор принятия управленческих решений рассматривается большинством исследователей организаций не только как самую важную, но и как самую сложную составляющую деятельности руководителя в рамках организационной структуры. Вместе с тем в ходе принятия решения возникает наибольшее количество ситуаций неопределенности, в ходе которых знания руководителя теряют эффективность своего применения. Существенным моментом возникновения неопределенности является внутренняя сложность ролевого исполнения у руководителя организации. Собственно говоря, общая роль руководителя может быть разделена на ряд управленческих ролей (или ролей второго уровня). Такое разделение дает возможность определить негативное влияние состояния неопределенности на деятельность руководителя.

По мнению американского исследователя процессов управления И. Адизеса, деятельность управляющих основана, в значительной степени на исполнении четырех основных ролей [1]. Эти роли описывают только непосредственную деятельность руководителей организации в отношении достижения результативности и эффективности, фактически не затрагивая фактора влияния внешнего окружения организации. Всего выделяются четыре составляющих роли руководителя, каждую из которых мы можем назвать ролями принятия управленческих решений или ролями второго плана:

- 1) **Р** (производитель) – знание нужд клиента организации, умение создавать то, что нужно клиенту, производит продукт, создает мотивацию достижения;
- 2) **А** (администратор) – умение создать упорядоченность в системе деятельности организации, контроль информации, не производит продукт;
- 3) **Е** (предприниматель) – способность выбирать направление развития, осуществление всех инновационных изменений в организации;
- 4) **И** (интегратор) – способность объединять людей, гасить и разрешать социальные конфликты, налаживать отношения с внешним окружением, создавать благоприятный социально-психологический климат в организации или социальной группе.

Принято считать, что руководитель в ходе принятия управленческих решений должен использовать все эти роли. Только в этом случае в ходе управленческой деятельности достигается необходимая результативность и эффективность. Вместе с тем, по мнению И. Адизеса, у руководителя не могут быть наиболее полно развиты все роли принятия решений. В связи с этим целесообразно создавать комбинации применения этих ролевых экспектаций. Например, руководитель может в полной мере использовать сочетание РА или ЕИ, тогда как остальные роли должны поддерживать базовые сочетания. Опыт показывает, что удачная комбинация ролей принятия решения может приводить к весьма успешному выполнению руководителем своих управленческих функций в условиях организации.

Однако, несмотря на успешную комбинацию ролей принятия управленческого решения, руководитель далеко не всегда способен разрабатывать и внедрять результативные и эффективные управленческие решения. Существенным обстоятельством снижения эффективности принятия управленческих решений является ролевая неопределенность в отношении каждой из четырех ролей принятия решения. Так, выполняя ролевые требования в рамках роли Р руководитель сталкивается с неопределенностью в отношении непосредственного производства продукта организации (это может быть материальный продукт, духовный продукт или услуга), которая может включать в себя:

- неопределенность в отношении условий ролевого исполнения функций руководителя в отношении изготовления продукта организации;
- неопределенность в отношении условий принятия продукта внешним окружением (неопределенность сбыта);
- неопределенность в отношении влияния других составляющих роли руководителя.

Большинство исследователей деятельности организаций полагают, что роль Р в наибольшей степени технократична и в наименьшей степени зависит от социальных факторов, определяющих осуществление управленческого воздействия. В случае полного превалирования роли Р, руководитель предстает как типичный технар, не имеющий стремления вникать в организационные и социальные проблемы организации. Это и определяет неопределенность в отношении влияния других ролей.

Роль А (администратор) в своей основе содержит социальный аспект, так как построена на социальных отношениях, осуществляющихся в рамках управленческих отношений внутри организации. Неопределенность в этой управленческой роли может включать в себя:

- неопределенность в отношении собственного статуса (это совпадает с неопределенностью в отношении использования полномочий);
- неопределенность в отношении сферы действия нормативных установлений организации;

- неопределенность в отношении места руководителя в иерархической структуре организации;
- неопределенность в отношении действия корпоративного контроля (кто и кого контролирует);
- турбулентность во внешнем окружении организации, как важный источник неопределенности.

Роль Е (предприниматель) является обязательной для существования современной организации. Эта роль во многом зависит от личностных качеств руководителя. Действительно, принятие решений в организации осуществляется в условиях постоянных изменений, которые могут: навязываться извне, создаваться в ходе стихийных процессов внутри организации (например, протестов работников) и, наконец, по инициативе руководителей (в частности, сюда можно отнести инновации). Руководитель обязан не только воспринимать эти изменения, но и создавать ситуации для повышения результативности и эффективности в условиях возникающих изменений. Но сущность деятельности руководителя в рамках роли Е характеризуется не только умением создавать и использовать инновации (креативность), но и умением взять на себя риск и ответственность за принятие инновационных решений. Это обстоятельство и определяет негативные последствия состояния неопределенности в рамках роли Е. Анализ деятельности руководителей организаций показывает, что к наиболее существенным неопределенностям, в данном случае, следует отнести:

- неопределенность в отношении последствий организационных изменений;
- неопределенность в отношении оценки этих изменений и сопротивления этим изменениям со стороны ближайшего социального окружения;
- неопределенность в отношении внедрения этих изменений в практическую деятельность организации.

Говоря о снятии неопределенности в роли Е, мы можем отметить, что, как правило, неопределенность в отношении осуществления предпринимательских функций у руководителя не приводят напрямую к ролевому конфликту. Вместе с тем, неопределенность в отношении принятия новизны и преодоления рисков должна рассматриваться как серьезная преграда к повышению долговременной результативности и эффективности организации и негативно влияет на оценку деятельности руководителя.

Роль I (интегратор) представляется многими исследователями организации как самой главной в деятельности руководителя [2]. Опыт работы руководителя в организации показывает, что его управленческая деятельность осуществляется не в отношении столов, стульев или механизмов, но в отношении людей, работников организации. Стало быть, роль интегратора по своей сути несет в себе социологическую и социально-психологическую основу. Эта часть деятельности руководителя организации является наиболее сложной в плане реализации целей создания системы социальных связей, мотивации сотрудников организации, учета и использования ценностных и мотивационных ориентаций членов организации. К основным видам неопределенности в данной роли мы можем отнести:

- неопределенность в отношении системы внутренних отношений в коллективе организации;
- неопределенность в отношении использования налаживания групповых и институциональных социальных связей;
- неопределенность в отношении возникновения и развития социальной напряженности и конфликтов внутри организации;
- неопределенность в отношении эффективности использования коммуникативных связей.

Анализируя деятельность руководителя в роли I, можно сказать, что ситуация, в которой отсутствует возможность снятия неопределенности в плане исполнения роли I, практически всегда приводит к возникновению серьезных ролевых конфликтов в деятельности руководителя организации любого уровня. Более того, возникновение и развитие неопределенностей в этой роли неизбежно приводит к разрыву социальных связей и разделению социальных общностей внутри организации. При этом достижение эффекта синергии организации становится весьма проблематичным.

Статус руководителя представляется как весьма значимый фактор в отношении деятельности руководителя современной организации. Статусная неопределенность в отношении исполнения ролевых ожиданий в основном связана с проблемой получения и использования полномочий (а также, соответствующим этим полномочиям, ресурсов власти и авторитета). Действительно, статус руководителя выражается через совокупность полномочий, то есть юридически оформленных возможностей принимать управленческие решения [1]. Неопределенность в отношении объема и содержания являются достаточно распространенными в практической деятельности руководителя в любой организации.

Прежде всего, ролевая неопределенность в отношении управленческих полномочий у руководителя возникает из-за неуверенности или незнания границ возможностей реализации принятых управленческих решений. Следует отметить, что подобная неопределенность в основном создается внешней средой организации и легко снимается, в случае достаточно стабильной ситуации во внешнем окружении организации.

Вместе с тем, неопределенность в отношении статуса руководителя проявляются, прежде всего, в отношении власти и влияния в условиях данной организации. Большинство исследователей деятельности организаций указывают на то, что полномочия не могут рассматриваться в отрыве от таких важных параметров управленческой деятельности как власть и влияние. Власть представляет собой «признание объектом власти предписывать ему определенное поведение со стороны субъекта власти» [4, с. 155–156]. В том случае, если власть не соответствует предоставляемым полномочиям, у руководителя организации, возникает весьма серьезный уровень ролевой неопределенности, так как отсутствует представление о *разрешаемых* управленческих действиях. Самым неприятным для руководителя моментом в этом случае оказывается ситуация, когда он переходит границу полномочий в силу неправомерного предписывания ему определенного поведения со стороны объектов властного воздействия. Причины возникновения неопределенности в отношении власти руководителя в рамках организации отличаются от неопределенности в полномочиях и могут находиться как в сфере личных качеств руководителя, так и компонентов внутренней структуры организации. Так, еще Дж. Хоманс [5, с. 31] указывал, что формирование власти в ходе межличностного обмена ресурсами изначально зависит от силы мотива власти у руководителя, а также наличия ресурсов, которые руководитель способен внести в ситуацию реализации властных воздействий в отношении подчиненных. Прежде всего, наличие мотива власти зависит, конечно, от статуса руководителя в организации. Известно, что занятие руководителями определенного статуса с неизбежностью заставляет его выполнять властные функции, соответствующие роли в данном статусе. В данном случае возникновение состояния неопределенности заключается в оценке руководителями собственных полномочий. Если он не способен адекватно оценить возможности собственных полномочий, он будет иметь проблемы в отношении применения властных воздействий на членов организации. Такая неадекватная оценка часто возникает в ходе нарушения социальных и технологических связей между отдельными составляющими организации. Вместе с тем весьма значительным фактором формирования и развития властных отношений следует считать мотив власти, формируемый на основе личностных качеств.

Культура представляет собой явно недостаточно учитываемый фактор ролевой неопределенности руководителя. Следует сказать, что культура, сама по себе представляет инструмент для эффективного снятия неопределенности. Устойчивые во времени ценности, корпоративные нормы, традиции организации представляют собой те барьеры, которые являются серьезным препятствием в отношении развития и распространения неопределенности в организации. Безусловно, именно следование духу и нормам корпоративной культуры часто приводит к осуществлению результативного и эффективного управления. Учитывая это обстоятельство, представляется наиболее опасным наличие культурной неопределенности в реализации результативности и эффективности деятельности руководителей организации. Рассматривая сущность корпоративной культуры, мы можем сказать, что различаются три компонента культуры: ценности организации, нормы организации и знаково-символическая система,

принятая в данной организации. В данном случае для руководителя важно снятие неопределенности в отношении выбора приоритетов деятельности (система корпоративных ценностей), в отношении системы ограничений, существующих в системе деятельности данной организации, а также в отношении системы коммуникаций, которые, в частности, обеспечивают осуществление властных отношений в рамках управления современной организацией.

В целом следует отметить, что ролевая неопределенность в деятельности руководителей организации представляется как сложная научно-практическая проблема, разрешение которой позволяет существенным образом повысить эффективность деятельности руководителей. При этом важно отметить, что решение указанной проблемы возможно только в рамках системного подхода, когда следует учитывать взаимосвязанность и взаимозависимость между всеми факторами, оказывающими влияние на ролевую неопределенность в деятельности руководителей.

Библиографический список

1. Адизес, И. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни / И. Адизес. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 368 с.
2. Адизес, И. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 512 с.
3. Фролов, С. С. Значение фактора неопределенности в управлении социальными группами и процессами / С. С. Фролов // Ученые записки РАГС. – 2009. – № 1(IX).
4. French, J. R. The basis of social power // Studies in social power. Ann Arbor (Minch.), 1959.
5. Homans, G. C. Social Behavior : Its Elementary Forms. Rev. ed. N. Y. : Harcourt Branch Jovanovich, 1974.

References

1. Adizes I. *Upravlyaya izmeneniyami. Kak ehffektivno upravlyat' izmeneniyami v obshchestve, biznese i lichnoj zhizni* [The Power of Mutual Trust and Respect in Personal Life, Family Life, Business and Society]. Moscow, Mann, Ivanov & Ferber, 2014. 368 p.
2. Adizes I. *Upravlenie zhiznennym ciklom korporacii* [Managing Corporate Lifecycles]. Moscow, Mann, Ivanov & Ferber, 2015. 512 p.
3. Frolov S. S. Znachenie faktora neopredelennosti v upravlenii social'nymi gruppami i processami [The Uncertainty Factor Value in the Social Groups and Processes Management]. *Uchenye zapiski RAGS* [Memoirs of the Russian Academy of state service], 2009, I. 1(IX).
4. French J. R. The basis of social power. *Studies in social power*. Ann Arbor (Minch.), 1959.
5. Homans G. C. *Social Behavior: Its Elementary Forms*. Rev. ed. New York, Harcourt Branch Jovanovich, 1974.