

НОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМАНДА КАК ИСТОЧНИК ДИНАМИЧЕСКИХ СПОСОБНОСТЕЙ ФИРМЫ

А. Д. ЧАНЬКО

Высшая школа менеджмента СПбГУ

Статья носит постановочный характер и посвящена теоретическому исследованию актуальной проблемы источников динамических способностей фирмы на микроуровне анализа организации как социальной системы. Автором осуществляется попытка интеграции теоретических подходов ряда научных дисциплин в целях системного рассмотрения факторов успешного развития фирмы в условиях неопределенности. Новизна предлагаемого подхода заключается в сопоставлении психологических концепций проблем творческой одаренности и индивидуально-личностных особенностей поведения, социально-психологических прикладных моделей успешных управленческих команд, характеристик менеджеров и в целом компаний, обладающих динамическими способностями. В результате проведенного анализа конкретизируется задача проведения эмпирических междисциплинарных исследований и впервые выдвигается тезис о значении баланса трех поведенческих модусов — реактивного, активного и проактивного — для эффективной деятельности управленческих команд и организаций в динамично меняющейся среде.

Ключевые слова: управленческая команда, динамические способности фирмы, поведение, реактивность, активность, проактивность, баланс.

Динамизм, турбулентность и неопределенность среды жизнедеятельности человека в XXI в., констатируемые большинством современных исследователей, проявляются в постоянном приумножении числа, сложности и значимости неопределенных и атипических ситуаций во всех сферах и видах деятельности. В этих усло-

виях организации, стремящиеся к успеху на рынке, сталкиваются с необходимостью учета все большего числа факторов, влияющих на общий ход их развития, их характеристик и взаимосвязей между ними. Вследствие этого интерес к поиску новых, особенных организационных ресурсов и нераскрытых возможностей

Статья подготовлена в рамках реализации приоритетного национального проекта «Образование» в части создания Высшей школы менеджмента СПбГУ, проект «Команды в современных организациях».

© А. Д. Чанько, 2008

становится все сильнее, а многие из ранее не столь выраженных организационных потребностей проявляются ярче. Среди них — такие равные по силе и важности запросы фирм, как потребность в знаниях, адекватных постоянно меняющимся условиям, и в профессионалах, способных порождать и применять эти знания, продуктивно работая в условиях неопределенности и атипичности на всех уровнях организационной иерархии — от функциональных подразделений до топ-менеджмента.

Ответом научного менеджмента на вызовы третьего тысячелетия во многом стали новые «комплементарные парадигмы» теории стратегического управления, среди которых — концепция динамических способностей фирмы, ресурсная концепция, концепция интеллектуального потенциала, сетевая концепция и т. п. Именно в них наиболее ярко акцентируются возможности наращивания «потенциала фирмы в интегрировании, создании и реконфигурации внутренних и внешних компетенций для соответствия быстро изменяющейся среде» [Тис, Пизано, Шуен, 2003, с. 148]. Названные концепции объясняют то, зачем необходимы интеллектуальный капитал, динамические способности, что они собой представляют и как работают. При этом для каждой из них, по признанию как их создателей, так и последователей, по-прежнему остаются актуальными важнейшие вопросы о том, «откуда они берутся» [Zollo, Winter, 2002, p. 340] или «где сосредоточены динамические способности: в лидерах компании или самой организации?» [Катькало, 2006, с. 510]. В современных публикациях многократно подчеркивается, что для нахождения ответов на этот и подобные вопросы необходим междисциплинарный подход, реализуемый «путем синтеза возможностей разных наук для изучения одних и тех же проблем» на разных уровнях анализа организации как системы [Катькало, 2006, с. 477].

В области организационного поведения к числу наиболее ярких разработок, направленных на удовлетворение потребностей бизнеса в новых знаниях о скрытых возможностях и неявных конкурентных преимуществах, можно отнести целый ряд концепций, посвященных анализу микросреды организаций. В частности, обращает на себя внимание бурное развитие теории командного менеджмента. Наиболее заметны здесь модели командных ролей М. Р. Белбина [Белбин, 2003] и баланса управленческих функций И. Адизеса [Адизес, 2007]. Кроме того, нельзя не упомянуть в этой сфере попытки создания новых и синтеза ранее созданных многочисленных теорий лидерства [Филонович, 2003; Константинов, Филонович, 2005]. Перечень разнообразных источников, свойств и черт, уровней, заменителей, ролей и компетенций, ориентаций и стилей лидерства, похоже, обогащается тем чаще, чем чаще изменяется среда, а важность самостоятельного значения такого многообразия осознается учеными тем более четко, чем выше становится скорость изменений и сложность среды жизнедеятельности человека.

Синтез упоминаемых выше концепций, моделей и теорий является сложной и интересной проблемой, тем более что объектом анализа в каждом случае выступает человек, действующий автономно либо в составе группы или организации, но неизменно способный к достижению устойчиво высоких результатов в постоянно меняющейся и усложняющейся среде. Понимая это, мы осуществили теоретический междисциплинарный экскурс, направленный на выявление источников динамических способностей фирмы на микроуровне организации как социальной системы. Нами сопоставлялись данные ряда научных работ, выполненных независимо друг от друга в русле дифференциальной и социальной психологии, организационного поведения, стратегического менеджмента. Соответственно,

при подготовке статьи рассматривался следующий ряд проблем.

1. Проблема выявления творческих способностей и анализа индивидуальных различий в стиле деятельности, познавательной активности, мотивации. Какие личностные качества и свойства личности обеспечивают способности к эффективной работе в условиях неопределенности?
2. Проблема формирования эффективных управленческих команд. Как на данный момент решаются проблемы создания ансамбля топ-менеджеров, способного обеспечить динамический рост компании?
3. Проблема динамизма компании. Что в русле организационного анализа, в частности — концепции динамических способностей фирмы, признается особенно важными компетенциями и способностями топ-менеджеров? Какие именно качества управляющих признаются особенно важными для того, чтобы развивать «динамизм» компании?

Проблема, рассматриваемая в завершение, носит особый характер, поскольку именно она, строго говоря, и является междисциплинарной, а варианты ее решения возникают только на основе сопоставления трех предшествующих.

4. Как соотносятся данные, полученные в русле рассматриваемых научных дисциплин в процессе поиска ответов на вопрос об источниках динамических способностей? Какими могут быть направление, возможные методы и гипотезы исследования, позволяющего выявить источники динамических способностей фирмы на микроуровне анализа организационного поведения.

В данном случае мы ясно осознавали, что в рамках одной статьи ответить на вопрос, что именно является таким источником (источниками), в принципе невозможно. В то же время постановка проблемы в этом аспекте и попытка интеграции подходов ряда различных на-

учных дисциплин для ее решения представляют для нас самостоятельную ценность и, возможно, будут интересны и профессиональному сообществу. Перейдем к последовательному рассмотрению перечисленных выше вопросов.

Какие свойства и качества личности обеспечивают способность к эффективной и продуктивной работе в условиях неопределенности?

В психологии накоплен большой массив знаний об индивидуальных различиях. В рамках данной статьи мы не собираемся апеллировать ко всему множеству соответствующих типологий и классификаций или говорить о различиях в темпераментах, экстраверсии-интраверсии, локусе контроля, уровне стрессоустойчивости и т. п., довольно часто обсуждаемых в литературе по психологии менеджмента. Вместо этого предлагаем обратить внимание на различия между людьми, проявляющиеся как следствие уникального сочетания способностей и мотивации, или на стыке этих феноменов, а именно — в поведении. Поведение при этом будет рассматриваться нами как форма проявления, реализации индивидами особенностей их отношения к среде жизнедеятельности, ее отдельным составляющим, предметам (включая других субъектов и их самих), а также действий по отношению к ним. Оно определяется мировоззрением, ценностным сознанием индивидов, степенью развитости их интуиции, воображения, схемой и профилем мышления, религиозными, культурными традициями, воспитанием, образованием.

Как правило, поведенческие различия, о которых пойдет речь, рассматриваются в такой специфической отрасли дифференциальной и педагогической психологии, как психология творчества, креативности или одаренности. К настоящему времени исследователями этой сферы

выделены, изучены с психолого-педагогической точки зрения и многократно описаны два модуса — направления развития исследовательского поведения человека и, соответственно, два типа общего познавательного-исследовательского отношения к миру. Эти типы не рассматриваются как полярные, но отмечается, что «носители» разных типов отношений отличаются друг от друга своими потребностями, мотивами, целями, средствами и результатами, причем данное утверждение получило множество эмпирических подтверждений.

Первое направление характеризуется универсальным отношением человека к реальному миру как стабильному упорядоченному целому, определяющему направленность деятельности на четкий и устойчивый конечный результат. Второе направление развития деятельности подразумевает универсальное отношение к окружающему миру как подвижному, развивающемуся, стремительно изменяющемуся, нестабильному целому. Проявленность того или иного отношения человека к миру достаточно устойчива на всем протяжении жизненного пути и, по наблюдениям многих исследователей, прослеживается как на личностном, мировоззренческом, так и на собственно познавательном-исследовательском, деятельностном уровне. Таким образом, при определении типов личности психологи, занимающиеся проблемами генезиса творческих способностей, говорят об устойчивом преобладании реактивного либо инициативного поведения в разных сферах деятельности [Case, 1985; Keller, Schneider, Henderson, 1994; Поддьяков, 2001].

Отношение к миру как стабильному и упорядоченному целому, по данным ряда работ, в большей степени обуславливает реактивное, или репродуктивное, поведение личности. Оно характеризуется: а) внутренне мотивированным сознатель-

ным стремлением браться за решение задач, имеющих предсказуемый и гарантированный результат, известные способы и средства его достижения; б) внешне наблюдаемой активностью, порождаемой субъектом в рамках данных ему полномочий, инструкций, правил поведения, традиций. Эта активность направлена на воплощение образа действительности, заданного извне (другими субъектами) как в отношении себя лично — своей среды жизнедеятельности, своих состояний и их составляющих, так и доверенных ему дела, деятельности, субъектов, объектов.

Отношение к миру как подвижному, изменяющемуся, нестабильному целому обуславливает преобладание другого поведения — инициативного, проактивного. Инициативность/проактивность в данном случае определяется как устойчивое стремление индивида сосредотачивать свое внимание, силы, ресурсы на формировании образов желаемого будущего — как лично своего, так и доверенных ему дела, деятельности, субъектов, объектов, а также на их реализации, воплощении в жизни. Создание, построение образов желаемого будущего, определение времени и условий их реализации индивид осуществляет самостоятельно, независимо от оказываемого на него влияния, посторонних мнений, сложившихся или складывающихся обстоятельств. Как отмечает Д. Б. Богоявленская, «высшим проявлением интеллектуальной инициативы и выступает как раз постановка человеком новой проблемы» [Богоявленская, 1972, с. 5].

Обозначенные ступени творчества подтверждены многими психологическими теориями. В частности, наиболее ранней из них является иерархия творческих процессов К. Г. Юнга (пассивность бессознательного и сознания, «победа» бессознательного или сознания друг над другом, «напряжение» между бессознательным и сознанием). Д. Б. Богоявленская —

одна из наиболее авторитетных отечественных исследователей данной сферы — выделяет репродуктивный, эвристический и креативный уровни интеллектуальной активности, так характеризуя их триединство:

Критерий интеллектуальной активности имеет множество переходных форм и представлен *континуально* (курсив наш. — А. Ч.), но в конечном итоге все индивиды классифицируются на три категории по уровню типичной для них интеллектуальной активности.

- 1) Стимульно-продуктивный уровень интеллектуальной активности: решение задачи при помощи гипотез и находок. Испытуемого относят к стимульно-продуктивному уровню, если при добросовестной и энергичной работе он остается в рамках первоначально найденного способа решения. Этот уровень характеризуется отсутствием «познавательного интереса» и инициативы.
- 2) Эвристический уровень интеллектуальной активности: открытие закономерностей эмпирическим путем. Имея надежный способ решения, испытуемый активно анализирует состав, структуру своей деятельности, что приводит к открытию новых, оригинальных способов решения. Это оценивается самим испытуемым как «свой способ» и позволяет ему в дальнейшем лучше справляться со следующими задачами.
- 3) Креативный уровень интеллектуальной активности, уровень теоретических открытий: создание теории и постановка новой проблемы. Обнаруженная закономерность становится самостоятельной проблемой, ради которой испытуемый готов даже прекратить предложенную ему в ходе эксперимента деятельность. Немаловажная особенность этого уровня — самодостаточность, равнодушие к внешней оценке. Дети младших классов, достигшие в ходе эксперимента креативного уровня, чаще всего характеризовались педагогами

как «всегда имеющие свое мнение». При этом далеко не всегда успех в профессиональной деятельности свидетельствует о поведенческих проявлениях креативного уровня интеллектуальной активности [Богоявленская, 1972, с. 6–10].

Основываясь на этом описании трех уровней интеллектуальной активности, мы предлагаем дополнить приведенную выше общепринятую бинарную классификацию реактивного и проактивного типов поведения третьим «активным» модулем, поскольку к этому, как мы показали, имеются теоретические предпосылки. Это не только обеспечивает более дифференцированный подход к анализу многообразия поведенческих типов, но и позволяет последовательно перейти от дихотомии к реализации принципа тернарности, как правило, соблюдаемого в фундаментальных научных концепциях.

Проясним тонкости словообразования применительно к этим терминам. Рассмотрим, как образованы ключевые для нас слова «проактивный», «активный», «реактивный», имеющие общий корень. Очевидно, что во всех случаях речь идет о проявлениях личности, хорошо заметных внешним наблюдателям, поскольку корень «актив» (*activus* — лат.) подразумевает деятельность, совершение действий и поступков, участие в событиях. В чем различия проявлений? Простейший этимологический анализ позволяет характеризовать каждое из понятий предельно четко.

Активный — деятельный, энергичный, действующий, предприимчивый.

«Про» («рго») — в русском, латинском и английском языках — приставка, вносящая оттенок значений: для, ради, сквозь, мимо, через. Она образует:

- глаголы со значениями преодоления предела, полной законченности, исчерпанности, тщательности действия (продавать, провидеть, продвигаться);

- существительные и прилагательные с особо выделяемым признаком предмета (промежуточный, просвет, проклятый, прогул, происки)¹;

«Ре» («re») — в русском, латинском и английском языках — приставка, обозначающая: 1) возобновление или повторность действия; 2) противоположное, обратное действие или противодействие (репродукция, реструктуризация, ремонт).

Отталкиваясь от результатов такого семантического анализа трех понятий, часто используемых для описания вариаций поведения современных менеджеров, мы предлагаем обратить внимание на очевидность сущностных различий между ними. Они проявляются, как только мы пытаемся охарактеризовать поведенческие паттерны, определяющие предельно выраженные инициативность/проактивность, активность и реактивность. Также важны возможности/следствия корректного применения этих понятий в процессе исследований. Более отчетливо различия между ними проиллюстрированы в табл. 1, составленной нами на основании изучения ряда работ, посвященных творческим способностям, одаренности и лидерству.

Очевидно, что каждый индивид в течение своей жизни проявляет более или

менее выраженные способности к поведению всех трех типов, реализуя и варьируя их в той или иной степени в зависимости от ситуации. Еще раз обратим внимание на идею континуальности интеллектуальной активности, поскольку очевидно, что все три ее типа играют серьезную роль и равно важны в жизни человека, обеспечивая столь необходимую ему адаптивность и поведенческую гибкость. В то же время, как отмечалось, выраженная склонность к какому-то одному из указанных поведенческих типов достаточно устойчива как более предпочтительная для данного человека. При этом баланс всех трех поведенческих модусов и масштаб их проявления в разных сферах жизнедеятельности — характеристика, обладающая высокой индивидуальной вариабельностью. Представляется конструктивным при определении типов личности говорить о доминировании реактивного (стимульно-продуктивного), активного (эвристического) или проактивного (инициативного, креативного) поведения в конкретных ситуациях, в определенном масштабе действий, а также рассматривать их соотношение как некий лидерский потенциал, «заточенный» под решение конкретных задач в различных ситуациях, среди которых будут встречаться ситуации типические, атипические и неопределенные.

Далее следует определить, какое поведение обеспечивает способность человека успешно действовать в типических, повседневных, повторяющихся и хорошо знакомых ему ситуациях. С нашей точки зрения, только реактивное. Именно оно обеспечивает возможность накапливать и транслировать опыт, опираться на него, сохранять традиции, помнить об ошибках, быть осторожным и педантичным, шлифовать детали и совершенствовать инструментальные навыки. Тот, кто добивается здесь высшего мастерства, вызывает у окружающих уважение и готовность следовать за ним как за лидером,

¹ Нельзя не отметить, что приставка «про» может иметь и такие значения, как: 1) являющийся сторонником, действующий в интересах кого-либо; 2) заместитель, исполняющий обязанности, замещающий и т. п., — образуя существительные и прилагательные с обозначением объекта, в интересах которого или от лица которого действует субъект (проректор, профашистский). В этом смысле более адекватным для описания поведения, соответствующего креативной интеллектуальной активности, могло бы быть понятие «инициативное», но поскольку в экономической и управленческой литературе термин «проактивность» признан и широко распространен и, как правило, используется именно для указания на способности к творческой инициативе, мы также будем использовать его именно в этом значении.

Таблица 1

Паттерны, характерные для различных поведенческих модусов

Доминирующие типы поведения индивидов		
Реактивное	Активное	Проактивное
<p>Основное внимание, силы и способности сосредотачиваются <i>на процессах</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> • сопоставления и оценки текущих, ожидаемых или возможных состояний, положений предметов своей работы, опираясь на нормативные предписания, авторитетные мнения и сложившееся общественное сознание; • решения типических задач любого уровня важности, сложности, включая такие, которые доступны единичным профессионалам высшей квалификации; • широкого и плодотворного использования опыта общественной практики и своего лично, признанных удачными; • минимизации количества ошибочных, неудачных решений ставящихся перед ними задач 	<p>Основное внимание, силы и способности сосредотачиваются на процессах <i>определения</i> — самостоятельно, по своей инициативе, или по поручению руководства:</p> <ul style="list-style-type: none"> • времени и обстоятельств формирования представлений о желаемом будущем (составе, содержании, назначении стратегических и /или тактических целей); • состава и содержания событий, которые необходимо свершить для достижения желаемого будущего; • задач построения этого будущего, которые: <ul style="list-style-type: none"> ➤ не могут быть отнесены к категории типических, поскольку содержат <i>элементы неопределенности</i> в части как искомых результатов, так и способов, средств, условий, ресурсов, необходимых для их получения; ➤ относятся к категории типических — различного уровня сложности; • подходов к преодолению сложностей, трудностей, препятствий, возникающих при решении задач с элементами неопределенности; • способов преодоления сопротивления сотрудников и деловых партнеров с выраженным реактивным поведением 	<p>Основное внимание, силы и способности сосредотачиваются только на <i>самостоятельно, без внешнего воздействия, реализуемых</i> процессах:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>определения</i> времени и обстоятельств создания, построения образов желаемого будущего (состава, содержания, назначения стратегических и /или тактических целей); • <i>проектирования</i> состава и содержания событий, которые необходимо свершить для достижения этого будущего; • <i>постановки и решения</i> задач построения желаемого будущего, квалифицируемых как атипические или неопределенные, направленные на создание новых или существенно улучшенных предметов в среде жизнедеятельности; • <i>определения</i> способов, средств, условий и ресурсов, требуемых для свершения необходимых событий, постановки и решения атипических, неопределенных задач

сохраняющим традиции, технологии и секреты предков.

Какое поведение необходимо в атипических, экстремальных и полных риска ситуациях? Таковым представляется поведение активное — решительность, конкурентная энергия, пробивная сила, стремление к победе, воплощение мечты о времени, когда форс-мажор будет пройден благодаря необычной комбинации ранее применявшихся средств и методов,

что даст большие выгоды, обеспечит главенствующие позиции и скорый возврат к стабильной жизни, возможно, и на новом качественном уровне. Это же поведение в ситуациях типических может обеспечить опережающий рост, отрыв от тех, кто не проявляет такой энергии. Немудрено, что активные индивиды становятся лидерами в подобных атипических ситуациях.

В ситуациях новых, неопределенных не обойтись без поведения инициативного,

в типических ситуациях иногда производящего обманчивое впечатление абсолютно неожиданного, бессмысленного и нецелесообразного. Инициатива как стремление реализовать замысел, порожденный фантазией, не всегда адекватно воспринимается окружением, но видение этого нового нередко оказывается таким ярким, что человек не может если не действовать во имя его воплощения, то хотя бы не обнародовать новый образ. Именно благодаря творчеству, воображению, созиданию нового в разных областях жизнедеятельности человечество обеспечивало себе выход на более высокий уровень развития, правда, иногда лидеры подобного толка оказывались непонятыми, забытыми или оцененными уже только следующими поколениями.

Истории известны примеры особо гармонически развитых в этом отношении и поведенчески гибких личностей. Такие люди, которых обоснованно считают гениальными или особо одаренными, могли и независимо проектировать ранее невиданные вещи, и рьяно доказывать свою правоту, ухитряясь выступать «пророком в своем отечестве», и с наслаждением собственноручно изготавливать изделие с шестизначным серийным номером, гордясь тем, что оно в точности воспроизводит черты первых десяти. Применительно к «обычным людям» такая гармония кажется утопичной. Как свидетельствуют исследования, в поведении одного индивидуума, по крайней мере на каком-то конкретном промежутке его жизненного пути, а чаще — в течение всей жизни, обычно явно доминирует один из модусов. Интеллектуальная активность других уровней воплощается на периферии основной деятельности, и смена таких индивидуальных предпочтений, как отмечают теоретики психологии творчества, реализуется с трудом.

Эти наблюдения делают очевидным вывод, важный для практики менеджмента, — лишь при объединении индиви-

дов, имеющих в качестве выраженной доминанты разные поведенческие модусы, в группу или организацию становится реальной возможность переменного доминирования в небольшом временном интервале каждого из трех модусов за счет смены «солистов». Именно эта возможность особенно важна для успешной работы организации или группы в динамично меняющейся среде, предполагающей возникновение ситуаций всех трех категорий — как типических и атипических, так и неопределенных. Однако неясно, должны ли быть в группе представлены носители всех трех поведенческих модусов в равных долях или необходимо соблюдение других пропорций.

Переходя от результатов психологических исследований к анализу взглядов на эту проблему со стороны гуру современного менеджмента, отметим, что мнение, очень близкое к представленным выше выводам, сформулировал И. Адизес [Адизес, 2007]. Анализируя классическую литературу по управлению, а также современные учебники по менеджменту, он приходит к заключению, что образ «успешного руководителя» несколько ирреален, и дает собственное название такому менеджеру — «книжный менеджер» [Адизес, 2007, с. 26]. Основываясь на многолетнем опыте работы, автор говорит о том, что «на деле существует множество различных стилей менеджмента — как успешного, так и неправильного. Число комбинаций сильных и слабых сторон руководителя бесконечно» [Адизес, 2007, с. 20]. Это, по мнению И. Адизеса, свидетельствует и о том, что «современный менеджмент, как никогда ранее, должен быть междисциплинарным» [Адизес, 2007, с. 35–36].

Главная же идея, в формулировке самого автора, сводится к аргументации ответа на вопрос, «почему образование в области менеджмента ведет нас по ложному пути и почему невозможно стать идеальным руководителем, которого пы-

тается подготовить существующая образовательная система» [Адизес, 2007, с. 18]. Соответственно, содержание книги посвящено обоснованию данной идеи, а также представлению альтернативного подхода к формированию успешной управленческой команды. Подход, предлагаемый И. Адизесом, во многом перекликается с работами М. Белбина, и здесь мы, в соответствии с планом статьи, подходим к рассмотрению следующего вопроса нашего исследования.

Как на данный момент решаются проблемы создания и развития команд топ-менеджеров, способных обеспечить динамический рост компании?

Вопрос об условиях эффективной деятельности управленческих команд занимает особое место в актуальной проблематике менеджмента командообразования. Таковые рассматриваются как особые команды, поскольку, по мнению исследователей, они отличаются от команд рабочих, межфункциональных, творческих, проектных и прочих, также имеющих свою специфику. Именно управленческие команды, и только они, призваны постоянно и успешно решать задачи стратегического развития фирмы в динамично меняющейся среде. Другим их важным отличительным признаком является способ формирования таких команд. Все прочие команды, как правило, изначально создаются *ad hoc* волевым решением как временные коллективы из числа инсайдеров или аутсайдеров, но практически всегда сразу «под ключ» и «с чистого листа». Это позволяет еще до начала работы таких команд учитывать признанно важную для эффективного сотрудничества необходимость выполнения участниками взаимодополняющих предметных (задачных) и психологических (отношенческих) функций. Управленческие же команды, как правило, форми-

руются более длительно, игроки могут подключаться и покидать команду довольно неожиданно, спонтанно, во многом в силу большего влияния изменчивой и турбулентной среды именно на «управленческую верхушку».

По мнению некоторых исследователей, выражение «команда топ-менеджеров» вообще является примером неправильного обозначения групп, существующих на верхнем уровне многих фирм. Авторы аргументируют такую точку зрения, по сути, существующей практикой комплектования управленческой верхушки. Многие из этих групп представляют собой лишь «скопище» звезд — управленческих талантов собравшихся волей случая и в случайном сочетании индивидов, которые могут даже редко встречаться, сотрудничая друг с другом «через силу» и почти целиком концентрируя все свое внимание на работе возглавляемых ими подразделений фирмы. Современные же трактовки понятия «команда» подразумевают не только факт группирования людей для реализации общих целей, но и наличие в группе синергии — особого качества взаимодействия на высоком уровне развития внутригрупповых отношений.

Несмотря на то что в ряде известных работ, уже ставших классическими, обсуждаются вопросы ансамблевого сочетания качеств участников управленческих команд и так называемого распределенного лидерства, на практике их идеи реализуются редко. Очень немногим компаниям удается предусмотреть при наборе новых топ-менеджеров возможность «попадания» в одну команду людей, обладающих взаимодополняющими поведенческими стилями и компетенциями. Также редко при формировании программ корпоративного обучения уделяется специальное внимание вопросам коррекции и развития взаимодействия и коммуникаций в команде топ-менеджеров. Тем не менее некоторые фирмы уже пытаются

Таблица 2

Организационные задачи при выполнении различных управленческих функций по И. Адизесу

Вход Функции	Преобразование Для превращения организации в ...	Выход		Ключевой вопрос
		Характеризующуюся	На временном горизонте	
(P) Производить результаты	функциональную	результативностью	в краткосрочном аспекте	Что нужно сде- лать?
(A) Администриро- вать	систематизированную	эффективностью	в краткосрочном аспекте	Как это нужно сделать?
(E) Быть предпри- нимателем	готовую к упреждаю- щим действиям	результативностью	в долгосрочной перспективе	Когда/зачем это нужно сделать?
(I) Интегрировать	единый организм	эффективностью	в долгосрочной перспективе	Кто это должен сделать?

Составлено по: [Адизес, 2007, с. 40].

двигаться в этом направлении, используя, например, популярную в последние годы модель Белбина.

М. Р. Белбин, посвятивший свой исследовательский талант экспериментам с дизайном состава управленческой команды, как известно, предложил модель, описывающую ролевые амплуа участников, сочетание которых с высокой степенью вероятности гарантирует высокую эффективность совместной деятельности топ-менеджеров. Эта модель подразумевает реализацию в команде восьми (в последней редакции — девяти) ролей, определенных с учетом личностных свойств и индивидуального стиля деятельности. Мнение автора модели о том, что «неэффективная компания — это компания, управленческая команда в которой состоит из людей одного типа с одним и тем же характерным набором сильных и слабых сторон» [Белбин, 2003, с. 52], очень созвучно тезисам И. Адизеса.

В работах последнего также предлагается модель, описывающая ансамбль личностных качеств и управленческих функций. Если у М. Р. Белбина упоминаются восемь-девять командных ролей, то И. Адизес описывает четыре функции, или PAEI-код [Адизес, 2007, с. 39–40]:

- (P)roducing — производство результатов;

- (A)dministrating — администрирование;
 - (E)ntrepreneuring — предпринимательство;
 - (I)ntegrating — интеграция,
- причем при решении организационных проблем каждая функция нацелена на выполнение собственных задач (табл. 2).

Ключевая идея формирования команды, по мнению И. Адизеса, состоит в следующем: «Чтобы обеспечить качественный менеджмент, организация должна принять новую парадигму управления, в соответствии с которой единственное реальное решение проблемы — совместные усилия носителей взаимодополняющих стилей. Нам нужна команда лидеров, менеджеров, высших руководителей, которые дополняют друг друга и способны взаимно уравнивать тенденциозность своих подходов» [Адизес, 2007, с. 110]. Соответственно, под «командой» Адизес понимает группу, состоящую из людей с разными стилями менеджмента и поведения. Он определяет такую команду как «управленческий микс» (managerial mix) и говорит о том, что «управленческий микс может успешно действовать на любом уровне организационной иерархии, но *не сложится сам по себе*» (курсив наш. — А. Ч.) [Адизес, 2007, с. 111].

Итак, для обоих исследователей очевидно, что для успеха нужен некий баланс. Но какое соотношение сил обеспечит фирме устойчивое развитие и неизменную динамику роста? Мы решили провести сравнительный анализ названных моделей, пытаясь одновременно обнаружить признаки проактивного, активного и реактивного модусов поведения в описаниях типичных поведенческих паттернов разных командных игроков. Результаты такого анализа представлены в табл. 3. Логика сравнения заключается в последовательном сопоставлении описаний поведенческих стилей и функций, приводимых авторами обеих моделей. При этом, разумеется, были выявлены довольно серьезные вариации описываемых поведенческих проявлений. Из-за этого, в частности, нам пришлось рассматривать роль «Генератора идей» из модели Белбина дважды, поскольку в описании И. Адизеса соответствующие функции могут проявляться в различных поведенческих паттернах.

Даже учитывая некоторую приближенность такого анализа, нетрудно убедиться в том, что названные модели имплицитно содержат не только сведения о функциях, стилях, типичных реакциях и характерологических особенностях игроков сильных управленческих команд, но и идею баланса доминирующих поведенческих модусов, обозначенную нами выше на основе анализа психологических исследований природы творческих способностей. При этом баланс, как и следовало ожидать, определяется вовсе не абсолютным равенством степеней выраженности трех поведенческих модусов. Судя по описаниям И. Адизеса и М. Р. Белбина, их соотношение можно охарактеризовать как динамическое равновесие, обеспечиваемое большей долей эвристического, активного модуса, несколько меньшей — реактивного стимульно-продуктивного модуса и совсем небольшой, но крайне важной долей модуса креативного, проактивного.

Вероятно, лучшие из современных компаний характеризуются похожим ансамблевым сочетанием этих свойств, что подтверждается, например, результатами масштабного эмпирического исследования К. Стадлера, Г. Гитерхубера, Ф. Матиса и других, выводы которого недавно освещались в *Harvard Business Review*. Эти ученые провели тщательный глубинный анализ деятельности компаний, неизменно добивающихся лидерства на рынке в течение 50 лет. Основные выводы, названные авторами «Четыре правила постоянного успеха» [Стадлер, 2007, с. 62], на наш взгляд, довольно сильно перекликаются с идеей существования и баланса трех обозначенных поведенческих модусов в деятельности динамично развивающейся фирмы:

1. «Развивать достигнутые успехи, а не хвататься за все новое», — этот вывод подчеркивает значение активного модуса, направленного на развитие успехов, не оставляя в тени и модус реактивный — способность удерживать знания о путях создания и параметрах наилучших образцов продукции.
2. «Диверсифицировать бизнес, т. е., не отклоняясь от избранного пути, развивать новые направления, понимая, за что и когда стоит взяться», — акцентируется роль инициативного поведения, опирающегося на активную энергию, прагматизм и реактивную устойчивость.
3. «Помнить о своих ошибках, сохраняя истории о прошлых неудачах», — выделяется роль реактивного внимания к прошлому опыту, а также продуктивного накопления знаний.
4. «Изменяться осторожно. Радикальные преобразования — большая редкость, их тщательно планируют и очень осторожно проводят». Последний вывод, с одной стороны, выделяет необходимость и возможность проактивных действий, с другой — показывает важность опоры на расчет и нередко подвергаемую осуждению реактивную инерцию.

Таблица 3

Сравнительный анализ моделей Белбина и Адизеса

Тип менеджера/ управленческой функции по И. Адизесу	Раеі (Производитель результатов)	рАеі (Администратор)	раЕі (Предприниматель)	раЕі (Генератор идей)	раеІ (Интегратор)	КОД	Преобладающий модус поведения*			Доминирующие уровни интеллектуальной активности
							Проактивный	Реактивный	Активный	
Роли участников управленче- ской команды по М. Белбину	Мотиватор	-	+	-	+/-	раЕі/(І)	2	1	3	Креативный и эвристический уровни, социальная ориентированность
	Генератор идей-1	-	-	+	-	раЕі	3	1	2	Креативный уровень
	Генератор идей-2	-	-	-	-/+	раеі	2	3	1	Эвристический и стимульно-продуктивный уровни
	Снабженец	+	-	+	+/-	РаЕІ	2	1	3	Стимульно-продуктивный и эвристический уровни
	Рабочая пчелка	-/+	-/+	-	-	раеі	1	3	2	Стимульно-продуктивный и эвристический уровни
	Критик	+/-	+	-	-	р/(Р)Аеі	1	3	2	Стимульно-продуктивный и эвристический уровни
	Финишер	-	+	-/+	-	Раеі	1	3	2	Стимульно-продуктивный уровень
	Руководитель	+	+	-	-	рАеі	1	2	3	Эвристический и стимульно-продуктивный уровни
	Работник команды	+	-	-	-	РаеІ	1	2	3	Эвристический уровень
								14	19	21

Примечание: * степень выраженности: 1 — слабая; 2 — средняя; 3 — сильная.

При обращении же к новейшим исследованиям в области стратегического менеджмента наиболее созвучной обсуждаемым выше идеям представляется концепция динамических способностей фирмы. Как отмечалось, именно в ней говорится о возможности наращивать потенциал фирмы в интегрировании, создании и реконфигурации внутренних и внешних компетенций для соответствия быстро изменяющейся среде (см. [Тис, Пизано, Шуен, 2003; Катъкало, 2006]). Вот почему особенно интересен для нас следующий вопрос.

Как в русле концепции динамических способностей характеризуется набор компетенций и качеств топ-менеджеров, способных развивать «динамизм» компании?»²

Как известно, впервые положения концепции динамических способностей были представлены в работах Д. Тиса и соавторов в 1990-е гг. [Teese, Pisano, Shuen, 1997]. Основной объект рассмотрения в рамках концепции — способность фирмы распознавать сигналы во внешней среде, разрабатывать программы изменений и реализовывать их. Концепцию динамических способностей называют сегодня новой парадигмой стратегического управления [Катъкало, 2006], поскольку она объясняет механизм создания устойчивых конкурентных преимуществ компаний в условиях изменчивой и неопределенной внешней среды. В основе устойчивости таких преимуществ, на взгляд авторов и последователей этой концепции, лежат *проактивность* (курсив наш. — А. Ч.) компании и способность к изменениям [Андреева, Чайка, 2006]. Таким образом, концепция динамических способ-

ностей расширяет концепцию компетенций фирмы за счет добавления идеи изменчивости, столь созвучной современности. С одной стороны, можно рассматривать динамические способности как механизм реализации ключевой компетенции компании. С другой — они позволяют компании инициативно определять перспективные возможности и формировать новые компетенции для их реализации.

Показателен тот факт, что, несмотря на достаточно длительный срок ее существования и множество сторонников, в рамках концепции до сих пор не существует единого согласованного списка динамических способностей. В век неопределенности и быстрых изменений, точно следуя духу времени, исследователи избегают категоричных суждений и однозначных определений и упоминают довольно широкий спектр качеств, разносторонне описывающих динамический потенциал фирмы. В этом реестре, в частности, присутствуют:

- инновационная ориентация;
- предпринимательская ориентация;
- управление знаниями («поглощающая способность», организационное обучение и т. п.);
- способность «оркестрировать» активы;
- координационные способности и т. п.

Рассмотрим взгляды сторонников данной концепции на источники динамических способностей фирмы, обращая внимание на упоминания роли топ-менеджмента в их создании и развитии. В [Helfat et al., 2007] обобщены итоги развития концепции динамических способностей, существующей уже более 10 лет. На основании анализа работ, посвященных данной проблематике, авторы настаивают на четкой связи между динамическими способностями, лидерством, стратегией. При этом они отмечают недостаток внимания исследователей к индивидуально-личностным источникам организационных способностей, характерный для концепции

² Данный раздел подготовлен совместно с В. А. Сарычевой — аспиранткой Высшей школы менеджмента СПбГУ.

динамических способностей и для ресурсной теории фирмы как ее предшественницы в области анализа конкуренции [Helfat et al., 2007, p. 46–47].

«Недостаток внимания», по мнению К. Хэлфет, означает именно непроработанность вопросов, касающихся индивидуально-личностных основ или источников динамических способностей, потому что просто указание на значение таковых встречается у многих авторов. Показательно, что и в цитируемой книге приводится ряд примеров и кейсов, посвященных анализу роли топ-менеджеров в контексте стратегического процесса. В частности, рассматриваются их установки, упоминаются отдельные индивидуальные характеристики. Однако тут же сами авторы отмечают неизбежность сходства «предлагаемой коллекции примеров с собранием по принципу *ad hoc*, гораздо более выраженному, чем нам самим того хотелось бы» [Finkelstein, 2007, p. 48]. Поскольку эта ремарка сделана, постольку можно говорить о недостаточной систематизации уже предпринятых шагов в направлении поиска индивидуальных и групповых источников динамических способностей.

Исследователи в области стратегического менеджмента, закономерно являясь, как правило, профессиональными экономистами и управленцами, в поисках взаимосвязи между эффективными стратегиями как таковыми и источниками их возникновения — теми, кто занимается их созданием и реализацией (т. е. лидерами и управленческими командами), все чаще используют не столь свойственный им ранее поведенческий подход. В фокусе внимания исследователей в рамках такого подхода оказывается процесс принятия управленческих решений: выбор из инвестиционных альтернатив, реакция на изменения внешней среды или проактивные действия, предпринимательская активность и т. п. При этом личность (менеджера, предпринимателя, лидера) рас-

сматривается с позиций фундаментальной экономической логики: какой вклад менеджер/лидер вносит в создание экономических рент, какую функцию он при этом исполняет.

Например, Р. Макадок, сравнивая две альтернативы генерирования рент — «собираение ресурсов» и «создание способностей», — делает выводы относительно соответствующих функций менеджеров в конкурентной борьбе. В первом случае это функция формирования ожиданий относительно ценности приобретения для компании тех или иных ресурсов, во втором — построение и дизайн организационных способностей [Makadok, 2001].

Д. Тис также применяет экономическую логику для анализа стратегической роли менеджеров в процессе обретения компаниями динамических способностей. По его мнению, эта роль состоит в эффективном размещении ресурсов в условиях, когда для целого ряда товаров, услуг и активов не существует открытых, организованных и хорошо развитых рынков³, т. е. в условиях неопределенности. При этом Д. Тис подчеркивает, что «координация и адаптация как функции менеджмента не объясняют в полной мере сути необходимых управленческих действий в условиях динамических рынков» [Teese, 2007a, p. 25]. Критическое же значение приобретает «оркестрирование» — процесс поиска таких комбинаций активов, которые создают дополнительную ценность [Teese, 2007a; 2007b]. Оркестрирование при этом подразумевает и управленческие действия с комплементарными и коспециализированными активами, и разработку и воплощение новых бизнес-моделей, и принятие проницательных инвестиционных решений.

На наш взгляд, и подход Р. Макадока, и позиция Д. Тиса косвенно свиде-

³ Примерами таких рынков являются рынки нематериальных активов и, в частности, наука.

тельствуют о необходимости баланса стимульно-продуктивной, эвристической и креативной интеллектуальной активности управляющих. Стоит отметить, что при интерпретации результатов эмпирических исследований авторы нередко ссылаются на решения менеджеров как на не включенный в анализ фактор, имеющий потенциально высокую объясняющую силу. Например, К. Зотт, подробно изучив влияние атрибутов динамических способностей (оперативность, затраты, эффекты обучения) на достижение фирмами различных результатов в одной отрасли, в поисках источника гетерогенности обратился к индивидуально-личностному уровню анализа. Одно из предположений исследователя относительно причин неодинакового проявления этих атрибутов в компаниях касается когнитивных стилей или склонностей (*cognitive biases*) менеджеров, вследствие которых они принимают решения в различные моменты времени [Zott, 2003, p. 120].

Другим очень интересным примером, иллюстрирующим идею важности сосуществования трех модусов поведения в управленческой команде, как нам кажется, может служить исследование Г. Пизано, который тестировал нашедшее широкое подтверждение в литературе положение о том, что сегодняшние знания и способности организации являются функцией накопленного в предыдущие периоды опыта [Pisano, 2000]. Хотя выводы эмпирического анализа не опровергли эту зависимость, Г. Пизано обнаружил, что не всякий опыт может быть одинаково эффективно использован компанией на последующих этапах развития. Даже в условиях относительного равенства возможностей некоторые фирмы умеют достигать большего за счет использования предыдущего опыта, в то время как другие не замечают такого варианта действий. Таким образом, организационное обучение частично зависит от предыдущего опыта, но определяется также и

характеристиками управляющих, поскольку способность извлечь из него необходимые знания присуща не каждому менеджеру.

В этой связи интересно упомянуть концепцию двойной петли научения К. Арджириса [Арджирис, 2004]. Согласно ей, фирмам следует учиться не просто за счет накопления опыта реализации действий по однажды заданному сценарию (например, всегда отклонять идеи новых продуктов, если они не получают одобрения в процессе тестирования на фокус-группах), а развивать культуру «недоверия» к предпосылкам, лежащим в основе установившихся организационных правил и процедур (например, проверять методику отбора участников тестирования и т. п.). В этом случае происходит не только качественное развитие рутин по принятию эффективных стратегических решений, но и формирование особых поисковых рутин, реализующихся в действиях предпринимательского характера. Таким образом, и концепция К. Арджириса акцентирует внимание на том, что потенциал обучения кроется в сочетании накопленного опыта и новаторских проактивных действий.

Организационная неспособность пересмотреть и изменить как привычный способ и базовые предпосылки действий в целом, так и конкретные технологические или функциональные политики и процедуры, проявляется через негативный эффект инерции — зависимости от траектории предшествующего развития (*path dependence*). Наличие у фирмы динамических способностей подразумевает, таким образом, существование у нее набора стратегических альтернатив, сформированного за счет перспективно-ориентированного обучения с двойной петлей. Такой вывод трансформируется, например, в следующий принцип формирования управленческих команд: поскольку ни одно конкретное знание и ни одна конкретная квалификация не окажутся

безусловно востребованными в будущем, в составе команды следует иметь специалистов, интеллектуально готовых к работе в изменяющихся условиях и способных искать и создавать новое знание [Бухвалов, 2004а; 2004б].

Наконец, катализатором процессов организационной трансформации выступают управленческие решения. Этот элемент в существующих моделях реализации динамических способностей отнюдь не обезличен.

Некоторые исследователи идут дальше анализа индивидуальных действий с позиции управленческих функций и в русле когнитивного подхода делают предположения о диспозиционных характеристиках личности, лежащих в их основе. Так, в [Amit, Schoemaker, 1993] используется поведенческая теория принятия решений для анализа действий менеджеров (*discretionary managerial decisions*) в отношении стратегических активов. По мнению авторов, совместные эффекты гетерогенных убеждений и индивидуальных предпочтений в процессе принятия решений осложняют поиск оптимального выбора как самими менеджерами, так и исследователями. Это объясняется тем, что в условиях неопределенности выбор нередко связан с противоположными мнениями и оценка результирующего чистого эффекта представляется затруднительной.⁴ Поэтому понимание управленческих действий невозможно без детального знания когнитивных характеристик каждого менеджера (примерами являются референтные смыслы (*reference points*), особенности формулирования проблем, нелинейная оценка вероятностей и т. п.) [Amit, Schoemaker, 1993, p. 40–41]. В [Adner, Helfat, 2003] также в качестве объекта анализа выбираются управленческие

решения, поскольку в них видятся источники различий достигаемых фирмами результатов деятельности. Авторы даже предлагают говорить о «динамических способностях менеджеров» (*dynamic managerial capabilities*), определяя последние как «способности, с помощью которых менеджеры создают, интегрируют и реконфигурируют организационные ресурсы и способности» [Adner, Helfat, 2003, p. 1012]. Это определение почти воспроизведено и в работе [Helfat et al., 2007], с единственным уточнением о целенаправленном, преднамеренном (*purposeful*) характере управленческих действий. Подобная ремарка, на наш взгляд, довольно точно описывает интересующий нас баланс или триединый характер решений, принимаемых менеджерами фирм, обладающих динамическими способностями.

Формула динамических способностей, предлагаемая Р. Аднером и К. Хелфат, также состоит из трех элементов:

- когнитивных способностей менеджеров (*managerial cognition*);
- социального капитала (*social capital*);
- человеческого капитала (*human capital*) менеджеров.

Говоря о когнитивных способностях менеджеров, интересное предложение делает А. В. Бухвалов. По аналогии с неявным знанием, которое является одним из наиболее ценных ресурсов компании, он выделяет «неявную конструктивную интуицию топ-менеджеров». Именно она позволяет принимать гибкие решения⁵. Это понятие, в трактовке автора, определяет «умение без знания и проектирования технических деталей реализации предсказывать и направлять технологический прогресс, модификацию продукта и переход к новым продуктам, создание и использование ресурсов и компетенций в

⁴ Например, склонность к избеганию неопределенности может быть компенсирована самоуверенностью и амбициозностью, что повлечет за собой принятие более рискованных решений.

⁵ В целом работы А. В. Бухвалова посвящены реальным опционам как перспективным инструментам стратегического управления.

области деятельности компании» [Бухвалов, 2004б, с. 29]. А. В. Бухвалов также отмечает, что использование конструктивной интуиции предполагает создание и поддержание динамических способностей компании, определяя, таким образом, важные индивидуально-личностные основы способностей фирмы, в частности — роль креативности и проактивного модуса поведения. Взаимосвязь между когнитивными процессами менеджеров, принимаемыми решениями и общеорганизационными результатами была зафиксирована в ряде эмпирических исследований.⁶

В понятие человеческого капитала (согласно соответствующим работам Г. Беккера) авторы включают различные типы знаний и навыков: неспецифические (владение иностранными языками), специфические для отрасли (например, знание поставщиков и отраслевых стандартов качества), а также специфические для компании (опыт обращения с определенным оборудованием и знание организационных бизнес-процессов). Составляющие человеческого капитала часто включаются в количественные эмпирические исследования совместно с такими параметрами, как возраст и образование (продолжительность обучения и сфера), под общим названием «демографические характеристики». Это вполне очевидно, поскольку все они могут быть измерены количественно: знания и навыки индивида, связанные с работой в отрасли, компании и конкретной команде, оцениваются продолжительностью опыта. Такой подход характерен для работ, посвященных изучению гетерогенности управленческих команд (*top-management team heterogeneity*) и ее влияния на эффективность и результативность компании. Причем большинство исследователей рассматривают числовые характеристики

⁶ Обширный перечень таких исследований приведен в [Pitcher, Smith, 2001].

человеческого капитала как прокси-переменные⁷, которые связаны с ненаблюдаемыми переменными в модели. Это влечет за собой идею о том, что потенциал управленческой команды по генерированию новых идей может быть косвенно измерен путем выявления функционального опыта ее членов. По мнению многих исследователей, предполагая, что большее разнообразие в предшествующем опыте членов команды ведет к большей продуктивности процесса генерирования новых идей, можно сформулировать гипотезу о положительном влиянии демографической гетерогенности на процесс внедрения инноваций в компании.⁸

Неудивительно, что результаты тестирования таких гипотез нередко оказываются противоречивыми. В [Pitcher, Smith, 2001] авторы, обсуждая возможные причины — как теоретические, так и методологические — подобной несогласованности, предлагают комплексно анализировать выводы количественных и качественных исследований для ускорения процесса операционализации понятия «гетерогенность». Действительно, в таком случае возникает больше шансов приблизиться к пониманию не только демографических, но и психологических основ гетерогенности управленческой команды. Это объясняется как раз тем, что накопление опыта, его трансформация и генерация новых идей относятся к разным видам интеллектуальной активности, а, например, способности к проактивному креативному мышлению ни в коей мере

⁷ Прокси-переменные используются при моделировании в качестве *заменителя* для переменных, которые не имеют операционального определения или связаны с отсутствием, часто принципиальным и непреодолимым, данных для их вычисления. Например, коэффициент интеллекта (IQ) часто используется как прокси для способностей в модели зависимости заработной платы индивида от набора параметров.

⁸ Обширный перечень исследований приведен в [Pitcher, Smith, 2001].

не определяются наличием предшествующего опыта или образования [Богоявленская, 1988]. Однако подчеркнем, что и качественные, и количественные исследования, позволяющие уловить эти тонкие нюансы, не могут не быть междисциплинарными, включая элементы психологической диагностики.

Третьим элементом динамических способностей, выделяемым в [Adner, Helfat, 2003], является социальный капитал. Полезность этого ресурса определяется качеством и разнообразием информации, влияющей на принятие решений, а в более широком смысле — доступными ресурсами, которые индивид может привлечь для реализации поставленных задач за счет собственных связей и контактов. Последнее особенно справедливо в отношении социального капитала, сформированного за счет внешних источников (контакты с представителями других компаний, экспертами, доступ к внешним источникам информации вообще). Стоит отметить, что взаимоотношения являются одним из ключевых активов современных компаний, учитывая потенциал сетевого взаимодействия и возможную необходимость приобретения компетенций на рынке. Способность управлять взаимоотношениями (*relational capability*) включается в список элементов динамических способностей, если понимать расширение и модификацию ресурсного портфеля как открытый процесс, допускающий использование внешних ресурсов, например, ресурсов партнеров по альянсам [Singh, Dyer, Kale, 2007, p. 66].

Изучение этих и ряда других работ, на наш взгляд, позволяет утверждать, что идея баланса трех модусов поведения может оказаться продуктивной для структурирования и систематизации дальнейших поисков источников динамических способностей фирмы. Так, если в такой составляющей формулы динамических способностей по Р. Аднеру и К. Хел-

фат, как когнитивные способности менеджеров, речь идет о необходимости присутствия проактивного поведенческого модуса, способности к созданию креативных идей, то составляющая человеческого капитала в большей степени содержит идеи важности стимульно-продуктивной интеллектуальной активности и реактивного поведения. Социальный же капитал, на наш взгляд, в большей мере определяет важность активного поведенческого модуса и эвристической интеллектуальной активности. Таким образом, идея баланса определенных выше модусов поведения оказывается созвучной поискам источников динамических способностей фирмы, осуществляемых современными исследователями в области стратегического менеджмента. При этом, хотя роль и значение каждого из модусов сложно оценить, судя по высказываниям исследователей данной сферы, наиболее редко встречающейся и наименее устойчивой способностью команды менеджеров является «переключение фирмы на решение нетривиальных стратегических задач», а также «непредвзятое формулирование новых стратегических ориентиров» [Bukhvalov, Katkalo, 2007], т. е. проактивное поведение.

В заключении рассмотрим последнюю проблему нашей статьи — *как соотносятся ответы на вопрос об источниках динамических способностей, полученные в рамках разных научных дисциплин? Какими могут быть направление, возможные методы и гипотезы исследования, позволяющего выявить источники динамических способностей фирмы на микроуровне анализа организационного поведения?* Отметим, что обсуждать эти вопросы мы не могли без опоры на вышеприведенные концепции и модели, рожденные в русле различных научных дисциплин, но напрямую относящиеся к одним и тем же актуальным и важным организационным проблемам.

Заключение

Нами был проведен теоретический анализ работ, направленных на исследование проблем эффективной деятельности человека в условиях динамично меняющейся среды жизнедеятельности. Эти работы представляют такие разные научные дисциплины, как общая и дифференциальная психология, организационное поведение и социальная психология, а также стратегический менеджмент. На наш взгляд, подобный анализ убедительно подтверждает актуальность и важность междисциплинарных исследований в области менеджмента. Именно интеграция и синтез знаний, накопленных в различных областях человекознания, могут служить мощным источником новых идей и концепций. На основании вышеизложенного еще раз подчеркнем удивительное созвучие подходов, реализуемых учеными разных сфер и областей.

Три уровня интеллектуальной активности, присущих в большей или меньшей степени каждому индивиду как три способа проявления уникального индивидуального потенциала, позволяют говорить об устойчивых предпочтениях реактивного, активного или инициативного модусов поведения. Каждый из них создает предпосылки для более успешных действий отдельных индивидов в типических, атипических, или новых, неопределенных ситуациях. Равная по силе выраженность всех трех модусов встречается крайне редко, если встречается вообще, что обуславливает необходимость кооперации и сотрудничества индивидов, имеющих разные стили поведения. Ансамблевый баланс стилевых предпочтений в интеллектуальной деятельности и поведении участников группы особенно важен при ее деятельности в изменчивой, неопределенной или турбулентной среде. Синергетическая способность кооперироваться, опираясь на необходимые в дан-

ной конкретной ситуации способности одного из участников, становится конкурентным преимуществом управленческой команды и усиливает ее возможности в развитии конкурентных преимуществ фирмы. Фирма при этом также обретает качественно иные способности к балансу между необходимостью создать новое, реконфигурировать и аранжировать в новые формы ранее достигнутое, сохранять и транслировать традиции и знания, полученные и созданные в процессе развития.

Итак, можно сформулировать вывод о направлениях междисциплинарного эмпирического исследования данной проблематики. Системный анализ деятельности компаний в рамках таких исследований предполагает хорошо согласованные усилия ученых, специализирующихся в рассматриваемых нами сферах:

- дифференциальных психологов и специалистов по психодиагностике, изучающих личностные свойства и качества топ-менеджеров в аспекте индивидуальных особенностей творческого потенциала и стиля поведения;
- социальных психологов, фокусирующихся на изучении групповой динамики и таких интегральных групповых характеристик, как неформальная структура (на предмет баланса функциональных и ролевых предпочтений участников, т. е. рассматриваемых нами поведенческих модусов), групповые нормы (на предмет наличия атмосферы, способствующей актуализации личностного потенциала) и т. п.;
- исследователей в области стратегического управления, занимающихся анализом внутриорганизационных источников устойчивых конкурентных преимуществ компаний в условиях роста неопределенности и изменчивости внешней среды.

Принципиально важной в таком исследовании является возможность сравнительного анализа индивидуально-личностных

характеристик и особенностей взаимодействия управленческих команд компаний — как достигающих разных результатов, так и имеющих сходные показатели; компаний, в разной степени обладающих динамическими способностями. Разумеется, такое комплексное междисциплинарное исследование потребует учета множества факторов. Сложности его планирования и организации могут быть оправданы тем, что именно результаты подобного системного анализа позволили бы более уверенно судить об источниках динамических способностей фирмы на микроуровне анализа организации как социальной системы. Также полученные выводы могут стать основой как инновационных программ подбора и подготовки топ-менеджеров, так и методик организационного и группового консультирования для управленческих команд.

Еще раз подчеркнем, что эмпирическая проверка результатов проведенного теоретического анализа требует продуманной интеграции усилий исследователей разных специальностей. Нельзя не отметить тот факт, что на пути к реализации такой задачи существует множество барьеров разного рода. К их числу следует отнести то, что каждая из упомянутых нами дисциплин не может причислить к категории окончательно разрешенных вопросы, сопряженные с проведением таких исследований.

Например, задача диагностики способности к интеллектуальной инициативе, или «феномена постановки проблемы», по мнению специалистов в сфере психологии творчества, является крайне сложной. Ее реализация затруднена из-за малого числа адекватных методик исследования и однозначно доказанной несводимости задачи выявления способностей такого рода к задаче оценки уровня интеллекта, поскольку эти характеристики имеют разное содержание, мотивационную и психофизиологическую основу. Для России эта задача является осо-

бенно сложной. Ведь наряду с серьезными достижениями в этой сфере, следует признать, что используемый в нашей стране диагностический инструментарий последние 20–25 лет почти не обновлялся. Соответственно, для получения данных, сопоставимых с результатами зарубежных исследователей, требуется сначала адаптировать лучшие из разработанных ими психодиагностических методик, доказавших свою высокую прогностическую силу.

Проблемы распределения ролей в управленческой команде сопряжены с вопросами не только наличия тех или иных способностей у ее членов, но и взаимоотношений между ними, способности каждого из них быть «командным игроком» и создавать доверительные отношения, способствующие полному раскрытию и развитию потенциала каждого. Одной из ключевых проблем применения, например, методики Белбина, является проблема адекватности самооценок командных игроков и культурных стереотипов, касающихся «престижности» тех или иных ролей. Отвечая на вопросы, предлагаемые в рамках методики, многие российские руководители охотно причисляют себя к «Генераторам идей», «Мотиваторам» и «Руководителям», но значительно реже готовы признавать себя «Рабочими пчелками», «Снабженцами» или «Финишерами» [Завьялова, Логинова, 2003], не говоря о том, что коллеги нередко вообще не воспринимают опрашиваемого как мало-мальски удачного исполнителя той роли, которую он сам считает абсолютно ему присущей.

Не меньше проблем кроется и в определении того, в какой степени актуализированы динамические способности той или иной фирмы. Мы уже упомянули о неопределенности и множественности параметров, предлагаемых в качестве индикаторов выраженности таковых. Помимо этого, сложным для исследования будет и вопрос о том, являются ли существующие в данный момент динами-

ческие способности компании заслугой действующей в данный момент времени команды, а не тенью великих побед прошлого, незаурядным завоеванием экс-команды, недавно покинувшей ринг?

Одним словом, вопросов о методологии, методиках и принципах координации усилий больше, чем ответов. В то же время очевидно, что объединение усилий необходимо и может дать новый толчок к дальнейшему развитию каждой

из трех дисциплин. Исследование источников динамических способностей фирмы на микроуровне анализа организационного поведения может стать первой попыткой междисциплинарных изысканий в выявлении скрытых возможностей современных организаций. Очевидно, что подобный поиск является перспективным научным направлением, позволяющим актуализировать и объединить потенциал ученых разных специальностей.

ЛИТЕРАТУРА

- Адизес И. 2007. *Идеальный руководитель*. М.: Альпина Бизнес Букс.
- Андреева Т. Е., Чайка В. А. 2006. К дискуссии о сущности динамических способностей. *Вестник С.-Петербургского ун-та. Серия Менеджмент* (4): 163–174.
- Арджирис К. 2004. *Организационное научение*. М.: Инфра-М.
- Белбин М. Р. 2003. *Команды менеджеров*. М.: НИРО.
- Богоявленская Д. Б. 1972. *Интеллектуальная активность как проблема творчества*. Киев: Наука.
- Богоявленская Д. Б. 1988. *Психологические основы интеллектуальной активности*. Диссертация д-ра психол. наук: 19.00.01. М.
- Бухвалов А. В. 2004а. Реальные опционы в менеджменте: введение в проблему. *Российский журнал менеджмента* 2 (1): 3–32.
- Бухвалов А. В. 2004б. Реальные опционы в менеджменте: классификация и приложения. *Российский журнал менеджмента* 2 (2): 27–56.
- Завьялова Е., Логинова А. 2003. Роли в команде: российский вариант. *Персонал Микс* (4): 95–99; (5): 99–101.
- Катькало В. С. 2006. *Эволюция теории стратегического управления*. СПб.: Издат. дом. С.-Петерб. гос. ун-та.
- Константинов Г. Н., Филонович С. Р. 2005. *Интеллектуальное предпринимательство, или принципы обретения конкурентного преимущества*. *Harvard Business Review — Россия* (октябрь): 48–57.
- Поддьяков А. Н. 2001. *Развитие исследовательской инициативности в детском возрасте*. Диссертация д-ра психол. наук: 19.00.07. М.
- Стадлер К. 2007. Правила постоянного успеха. *Harvard Business Review — Россия* (октябрь): 62–76.
- Тис Д. Дж., Пизано Г., Шуен Э. 2003. Динамические способности фирмы и стратегическое управление. *Вестник С.-Петербургского ун-та. Серия Менеджмент* (4): 133–185.
- Филонович С. Р. 2003. Теории лидерства в менеджменте: история и перспективы. *Российский журнал менеджмента* 1 (2): 3–24.
- Adner R., Helfat C. E. 2003. Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal* 24 (10): 1011–1025.
- Amit R., Shoemaker P. J. H. 1993. Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal* 14 (1): 33–46.
- Bukhvalov A. V., Katkalo V. S. 2007. *Dynamic Capabilities and Real Options: Theory and Russian Practice*. Proceedings of International Conference «Dynamic Capabilities and Beyond». Graduate School of Management, St. Petersburg State University.

- Case R. 1985. *Intellectual Development: Birth to Adulthood*. Academic Press: N. Y.
- Finkelstein S. 2007. Executives, dynamic capabilities, and strategic change. In: Helfat C. E. et al. *Dynamic Capabilities. Understanding Strategic Change in Organizations*. Blackwell Publishing: Malden, MA.
- Helfat C. E., Finkelstein S., Mitchell W., Peteraf M., Singh H., Teece D., Winter S. G. 2007. *Dynamic Capabilities. Understanding Strategic Change in Organizations*. Blackwell Publishing: Malden, MA.
- Keller H., Schneider K., Henderson B. (eds.). 1994. *Curiosity and Exploration*. Springer-Verlag: Berlin.
- Makadok R. 2001. Towards a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal* 22 (5): 387–401.
- Pisano G. 2000. In search of dynamic capabilities: The origins of R&D competence in biopharmaceuticals. In: *Nature & Dynamics of Organizational Capabilities*. Oxford University Press.
- Pitcher P., Smith A. D. 2001. Top-management team heterogeneity: Personality, power and proxies. *Organization Science* 12 (1): 1–18.
- Singh H., Dyer J., Kale P. 2007. Relational capabilities: Drivers and implications. In: Helfat C. E. et al. *Dynamic Capabilities. Understanding Strategic Change in Organizations*. Blackwell Publishing: Malden, MA.
- Teece D. J. 2007a. Managers, markets, and dynamic capabilities. In: Helfat C. E. et al. *Dynamic Capabilities. Understanding Strategic Change in Organizations*. Blackwell Publishing: Malden, MA.
- Teece D. J. 2007b. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal* 28 (13): 1319–1350.
- Teece D. J., Pisano G., Shuen A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* 18 (7): 509–534.
- Zollo M., Winter S. G. 2002. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science* 13 (3): 339–351.
- Zott C. 2003. Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: Insights from a simulation study. *Strategic Management Journal* 24 (2): 97–125. (Русск. пер.: Зотт К. 2008. Динамические способности и внутриотраслевые различия результатов деятельности фирм: исследование с использованием имитационного моделирования. *Российский журнал менеджмента* 6 (1): 89–130.)

Статья поступила в редакцию
27 октября 2007 г.