

ТЕОРИЯ ПРОГРЕССИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ А. МАСЛОУ

КОСТЕНКО Е.П.,

кандидат экономических наук, старший преподаватель,
Южный федеральный университет,
e-mail: kostenko.ab@rambler.ru

В статье рассматривается теория прогрессивного управления А. Маслоу. В первой части статьи представлены концептуальные установки его теории мотивации. Во второй части — взгляды ученого на такие проблемы менеджмента как формирование новой просвещенной экономики и менеджмента, лидерство, различие стилей руководства на разных уровнях управленческой иерархии, психологические характеристики менеджеров и предпринимателей.

Ключевые слова: теория мотивации; теория просвещенного управления; лидерство; стиль руководства.

Maslous theory of progressive management is being considered in the article. In the first part of the article the purposes of his theory of motivation are presented. In the second part the views on such problems of management as leadership, difference of styles of management on the different levels of management hierarchy psychological description of managers and businessman are considered.

Keywords: theory of motivation; of expert management; leadership; guidance of management.

Коды классификатора JEL: M11, M12, M15.

Во второй половине 50-х гг. XX в. начался существенный пересмотр принципов экономической политики во многих странах мирового хозяйства. В этот период многие развитые страны активно восстанавливали свой промышленный потенциал и вышли на траекторию устойчивого экономического роста. В теории и практике управления на первый план вышли воззрения, делавшие акцент на активности, предприимчивости, индивидуализации присвоения и максимизации удовлетворения потребностей работников. По мере изменения принципов хозяйствования, совершенствования методов исследования и развития таких наук, как психология, антропология, социология и экономика, изучение управления стало приобретать все более научный характер, что и предопределило направления эволюции гуманистического направления в менеджменте.

В конце 1950-х гг. школа человеческих отношений «переросла» в бихевиористскую (поведенческую) школу. Она уделяла значительно больше внимания анализу повседневной практики производственного руководства и изучению проблемы морально-психологического стимулирования и мотивации отдельного работника. Наиболее известными представителями этого направления являются А. Маслоу, Д. Макгрегор, Ф. Герцберг, Р. Лайкерт, К. Арджирис. В своих работах основное внимание они уделяли рассмотрению проблем мотивации, изучению авторитета, лидерства и власти, анализу организационной структуры предприятия и выявлению типов коммуникаций в организациях.

В данной статье анализируются работы одного из основателей школы — А. Маслоу¹. В первую очередь он известен как создатель теории иерархии потребностей. Однако прикладные аспекты этой теории практически неизвестны широкому кругу специалистов по менеджменту. Между тем, именно в работах, написанных Маслоу в 1960-е гг., содержатся рекомендации по практическому управлению, улучшению социального взаимодействия в коллективе. В этой связи одной из наиболее интересных концепций представляется концепция просвещенного управления.

Поскольку при разработке концепции просвещенного управления в качестве исходных теоретических предположений А. Маслоу использовал свою теорию потребностей, кратко остановимся на ее основных постулатах.

Во-первых, мотивация непрерывна, бесконечна и изменчива, она является универсальной характеристикой

¹ *Абрахам Гарольд Маслоу* (1908–1970) — американский психолог, основоположник гуманистической психологии, лидер бихевиористского направления управленческой мысли. Основные работы: «Теория человеческой мотивации» (1943), «Мотивация и личность» (1954), «К психологии бытия» (1962), «Эзупсихическое управление» (1965), «Психология науки» (1967).

практически любого организмического состояния. Единственным надежным основанием для построения теории мотивации является классификация неосознаваемых целей и потребностей человека.

Во-вторых, человек имеет множество различных потребностей. Условно их можно разделить на *базовые и метапотребности*. Базовые потребности постоянны и располагаются согласно принципу иерархии. Их можно разделить на пять основных категорий (уровней): физиологические, потребность в безопасности, потребность в принадлежности и любви, потребность в признании и потребность в самоактуализации [3, с. 77–101]. Маслоу подчеркивал, что эти потребности так тесно переплетены друг с другом, что отделить одну от другой практически невозможно.

Для удовлетворения базовых потребностей, по мнению А. Маслоу, необходимо несколько социальных условий: свобода слова, выбора деятельности, свобода самовыражения, право на исследовательскую активность и получение информации, право на самозащиту, а также социальный уклад, характеризующийся справедливостью, честностью и порядком.

В-третьих, в отличие от базовых потребностей, ценность метапотребностей одинакова, поэтому они не имеют иерархии. К метапотребностям относятся: потребность в справедливости, благополучии, единстве социальной жизни и т. д. Маслоу указывал, что метапотребности составляют единство с фундаментальными, базисными потребностями. Отсутствие единства этих потребностей приводит к «метопатологии», проявляющейся в недостатке ценностей, бессмысленности и бесцельности жизни.

В-четвертых, потребности низших уровней присущи всем людям примерно в равной мере, а высших уровней — в неодинаковой степени. Высшие потребности помогают дифференцировать индивидов и имеют большое значение для формирования ценностных ориентаций личности человека.

Высшая потребность человека — самореализация. Потребности самоактуализации не имеют достаточно четкого определения и отражают широкий спектр культурных и индивидуальных различий. По подсчетам А. Маслоу, самоактуализирующиеся и самореализующиеся личности составляют около 1% населения. Они представляют собой пример психологически здоровых личностей и служат эталоном для большинства людей. Именно самореализующимся личностям присущи метапотребности. Изучая мотивацию развития личности, Маслоу сформулировал 15 основных черт, присущих так называемым самореализующимся личностям [3, с. 224–252]:

1. Эффективное восприятие реальности и комфортные взаимоотношения с реальностью. Для самоактуализированных людей характерно адекватное восприятие действительности, свободное от влияния актуальных потребностей, стереотипов и предрассудков, отсутствие страха перед неизвестностью и неопределенностью.
2. Приятие (себя, других, природы). Самоактуализированные люди принимают человеческую природу такой, какая она есть, не приукрашивают реальность, для них свойственно отсутствие искусственных, защитных форм поведения (лицемерие, ханжество, фальшь и притворство), а также неприятие такого поведения со стороны других.
3. Спонтанность, простота и естественность. Самоактуализированные люди достаточно спонтанны в своем поведении и предельно спонтанны в своей внутренней жизни, мыслях, но при этом соблюдают установившиеся ритуалы, традиции, церемонии, однако относятся к ним с добродушной усмешкой.
4. Служение. Это предполагает акцентирование внимания на проблемах внешнего порядка, решении фундаментальных вопросов (жизнь в глобальной системе координат). Такие люди заняты не самоанализом, а своей жизненной миссией или призванием. Они часто соотносят свою деятельность с универсальными ценностями и склонны рассматривать ее под углом зрения вечности, а не текущего момента.
5. Отстраненность, потребность в уединении. Для таких людей характерна склонность к одиночеству, они занимают позицию отстраненности по отношению ко многим событиям, в том числе событиям собственной жизни. Это помогает им относительно спокойно переносить неприятности и быть менее подверженными воздействиям внешней среды.
6. Автономия, независимость от культуры и среды, воля и активность. Это означает высокую устойчивость под воздействием деструктивных сил, способность к самовосстановлению, независимость от мнения других. При этом автономность предполагает самоопределение, способность к принятию ответственности, активный поиск решений.
7. Свежий взгляд на вещи. Самоактуализированные люди просто радуются жизни, находят каждый раз новое в уже известном.
8. Мистические переживания и высшие переживания. Эти переживания характеризуются ощущением исчезновения собственного «я», предельная концентрация и погруженность в проблему.
9. Чувство идентификации с человечеством в целом.
10. Межличностные отношения. Самоактуализированный человек способен полностью сливаться с близким ему человеком, становиться его частью. Для них характерно отсутствие проявлений враждебности в межличностных отношениях.
11. Демократичность. Это проявляется в уважении к любому человеку, готовности учиться у других.
12. Умение отличать средство от цели, добро от зла. Самоактуализирующиеся личности ведут себя высокоморально, остро чувствуют добро и зло. Они ориентированы на цели и умеют получать удовольствие от процесса.

13. Философское чувство юмора. Они относятся с юмором к жизни в целом, к своей профессиональной деятельности, к самим себе.
14. Креативность. Креативность понимается как способ мировосприятия и взаимодействия с реальностью, он не зависит от того, чем занимается человек, и проявляется во всех действиях самоактуализирующейся личности.
15. Сопротивление культурным влияниям, трансценденция культуры. Они не принимают безоговорочно ту культуру, к которой принадлежат, относятся к ней достаточно критично, выбирая из нее хорошее и отвергая плохое.

Таким образом, по мнению А. Маслоу, самоактуализирующуюся личность отличает индивидуальная установка по отношению к окружающей действительности. Маслоу не идеализирует самоактуализирующуюся личность, подчеркивая, что она также подвержена недостаткам, неправильным поступкам, упрямству, раздражительности, невниманию к окружающим.

В соответствии с учением Маслоу, если руководство проявляет большую заботу о своих работниках, то уровень их удовлетворенности будет возрастать, что в свою очередь будет способствовать росту производительности труда. Управление должно выявлять потребности работника и использовать соответствующие именно этим потребностям методы мотивирования.

На основе дневниковых записей Маслоу начала 1960-х гг. была выпущена книга, получившая в первом издании название «Зупсихическое управление», в России она была переиздана под названием «А. Маслоу о менеджменте». В этой работе представлены взгляды ученого на такие проблемы менеджмента, как: формирование новой просвещенной экономики и менеджмента, лидерство, различие стилей руководства на разных уровнях управленческой иерархии, психологические характеристики менеджеров и предпринимателей, социальное совершенствование и самоактуализация личности.

Маслоу отмечал, что по мере развития экономики и общества, роста уровня образования и психического здоровья людей происходит отказ от прежних авторитарных форм управления и увеличивается потребность в использовании методов просвещенного управления, которые становятся главным условием победы в конкурентной борьбе. Зупсихичный, или просвещенный менеджмент представлялся ему характерной приметой будущего.

Маслоу выделил 37 характерных черт и принципов просвещенной управленческой политики [2, с. 53–82]. Кратко их можно охарактеризовать следующим образом.

- Доверие к людям, учет индивидуальных различий работников.
- Предоставление работникам наиболее полной и релевантной информации о ситуации в организации.
- Постоянное стремление работников к совершенствованию и самоактуализации. Учет того, что люди в организациях не ограничиваются удовлетворением только потребности в безопасности. Работники должны получать осмысленные задания, в результате чего даже самая рутинная работа будет рассматриваться как путь к достижению некой значимой цели.
- Отказ от доминантно-субординационной иерархии или авторитаризма.
- Замена поляризации и дихотомий любого рода на принцип иерархической интеграции. Учет того, что все сотрудники преследуют одни и те же управленческие цели и ассоциируют себя с ними, вне зависимости от места, занимаемого ими в организации или в иерархии.
- Формирование отношений между членами организации на основе доброжелательности, а не соперничества или зависти. Акцент на хорошую командную работу, дружбу, коллективный дух, общность интересов и любовь.
- Наличие синергизма. Синергизм Маслоу определяет как культуру, в рамках которой то, что полезно для индивида, выгодно и обществу. Культуры с высоким уровнем синергизма характеризуются безопасностью, благожелательностью и высокой моралью, а основными чертами культур с низким уровнем синергизма являются конфликтность и низкая мораль, при которых успех одного оборачивается неудачей для всех остальных.
- Беспристрастность и объективность оценки способностей и умений не только других людей, но и себя.
- Свобода в выражении несогласия, недовольства и раздражения.
- Отношение работников к своему начальнику с любовью (а не с ненавистью), с уважением (а не с презрением). Хотя большинство людей хотели бы не бояться других людей, они, однако, предпочитают боязнь презрительному отношению к своему начальнику.
- Рассмотрение работников как квалифицированных, сильных, способных справиться со сложными заданиями и предпочитающих ответственность зависимости и пассивности. Работники должны чувствовать себя уважаемыми и востребованными со стороны организации. В организациях, применяющих просвещенную систему управления, работник стремится быть не просто пассивным помощником, дополнением или «орудием», а движущей силой развития организации. Однако, как замечает Маслоу, подобный тип людей не является универсальным, поэтому на предприятии необходимо совершенствовать систему подбора персонала.

По мнению Маслоу, его теория просвещенного управления соответствует концепции «продвинутых человеческих существ Теории Y» и современному уровню развития США. Использование принципов просвещенного управле-

ния будет способствовать успеху в самых разных сферах, в том числе и в финансовой, и приведет к построению лучшего общества. При этом ценность методов просвещенного менеджмента определяется не только производственным поведением, количеством и качеством производимого продукта, но и «побочными» проявлениями. К последним он относил формирование более совершенных личностей, готовых к альтруизму, помощи другим и нетерпимых к несправедливости [2, с. 164]. По сути, как справедливо отмечает К. Голубев, Маслоу стремится к трансформации своего подхода в религиозную концепцию в духе современной религии «New Age» («Новая эра») [1, с. 66].

В 1968 г. А. Маслоу предложил ввести в теорию менеджмента концепцию «Теории Z». Его теория исходит из того, что люди, достигшие определенного уровня экономической безопасности, стремятся к новым ценностям, они хотят, чтобы работа позволяла человеку раскрывать свои творческие потенции. Маслоу писал, что «...по мере развития личности деньги постепенно теряют свое относительное значение, в то время как все большую значимость начинают приобретать другие, развитые формы вознаграждения (метавознаграждение). Даже в тех случаях, когда денежное вознаграждение продолжает сохранять внешнюю значимость, она может быть связана не с собственным его значением, но с его символическим смыслом, который может являться отражением статуса, успеха, самооценки» [2, с. 121].

Маслоу обратил внимание на то, что при найме на работу квалифицированных и административных работников важными для них являются не только деньги, но возможность удовлетворения потребностей более высокого порядка. Для таких работников особую значимость приобретают высокий статус компании, хорошие условия труда, дружественная атмосфера, независимость, автономность и возможность реализации собственных идей. По его мнению, США превращаются в управленческое сообщество, а в сфере производства происходит увеличение влияния гуманистических позиций.

Маслоу настаивал на создании таких организаций, в которых человек получает возможность для наиболее полной реализации своего истинного потенциала. Большую роль в этом должен сыграть руководитель. По его мнению, власть нельзя доверять человеку, который ищет власть ради власти. В большинстве ситуаций лучшим руководителем и лидером будет тот, кто ближе к самоактуализации, кто сумел удовлетворить все свои базовые потребности, добиться признания и уважения.

Рассматривая принципы просвещенного управления, Маслоу предложил новый подход к оценке лидерства и его организующей роли [2, с. 219–228]. Он выделяет *D*-лидерство — стремление к власти над другими людьми и *B*-лидерство (руководство второго уровня или функциональное лидерство) — стремление к власти, которая может позволить решить задачу.

В *D*-лидерстве индивид сам стремится к занятию командных постов. Как правило, *D*-руководитель недооценивает или игнорирует объективные потребности группы, ситуации или работы.

В *B*-лидерстве подчиненные предоставляют руководителю власть добровольно и осознанно, поэтому между группой и лидером устанавливаются доверительные отношения. То, что человек не стремится к лидерству, говорит в его пользу. В производственной ситуации *B*-лидером является тот, кто лучше других может справиться с работой или организовать выполнение задания лучшим образом. *B*-лидер должен уметь отдавать приказы, быть сильным и властным.

С понятием *B*-лидерства связано понятие *B*-власти. То есть власти, необходимой для реализации ценностей второго уровня, (*B*-ценностей): истины, блага, красоты, справедливости, совершенства, порядка и т. д. *B*-власть позволяет построить лучший мир или сделать его совершеннее. По аналогии Маслоу вводит понятие *B*-последователя — работника, настолько отождествляющего себя с поставленной задачей, что ему хочется выполнить соответствующую работу наилучшим образом. В некоторых ситуациях *B*-последователь может превратиться в *B*-лидера.

Требования, предъявляемые к *B*-последователю и *B*-лидеру примерно одинаковые. К ним относятся: способность выполнять работу лучше других, возможность лучше отслеживать ситуацию и контролировать ход работы, наличие особой психологической предрасположенности, означающей умение радоваться успехам и самоактуализации других людей. Этим требованиям должен отвечать и хороший менеджер. Кроме того, Маслоу подчеркивает, наличие связи между психологическим здоровьем и характеристиками лучших менеджеров, контролеров и т. д.

По мнению Маслоу, хороший менеджер должен уметь соответствовать «объективным требованиям объективной ситуации» [2, с. 219]. Это предполагает выстраивание управленческой политики с учетом особенностей поведения различных социальных групп и типов личности. Такой подход распространяется на сферу экономики, политики, образования, семейные, дружеские отношения и т. д. Например, недопустимо в полной мере использовать американские политические ценности и принципы управления в странах с иной историей, культурой, с иными индивидами. Также по отношению к авторитарным личностям Маслоу считал, что целесообразнее использовать силовые методы воздействия, а когда характер работника будет действительно меняться и он сможет работать в условиях, предполагающих надежность и самостоятельность, то тогда можно будет попытаться использовать более демократический стиль управления.

Таким образом, целевой установкой теории просвещенного управления А. Маслоу можно считать повышение эффективности использования человеческих ресурсов и на этой основе повышение эффективности организации в целом.

Идеи А. Маслоу уже более пятидесяти лет остаются популярными среди теоретиков и практиков управления. Хотя его концепция и содержит ряд спорных и дискуссионных моментов, в частности, недостаточный учет индивиду-

альных различий людей, того, что потребности по-разному проявляются в зависимости от пола, возраста работника, его положения в организации, содержания работы и т.д.; невозможность для рядового сотрудника точного определения своего собственного уровня потребностей; сложность разработки для менеджеров эффективных методов мотивации; недостаточный учет влияния на поведение индивида организационных, социальных, экономических и политических факторов, А. Маслоу считается ведущим теоретиком в области управления, а большинство более поздних теорий мотивации и руководства в той или иной степени также основывались на его идеях.

ЛИТЕРАТУРА

1. Голубев К. И. История менеджмента: тенденция гуманизации. СПб.: Юридический центр Пресс, 2003.
2. Маслоу А. А. Маслоу о менеджменте /Пер. с англ. СПб.: Питер, 2003.
3. Маслоу А. А. Мотивация и личность. СПб.: Евразия, 1999.