

## УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ СЕТИ: СТРУКТУРНО- ДИНАМИЧЕСКИЙ ПОДХОД К АНАЛИЗУ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОММУНИКАЦИЙ

---

*В статье обсуждается вопрос активности менеджеров в пространстве организационной и управленческой коммуникации. Актуальные подходы к исследованию данной проблемы предлагают преимущественно содержательные (качественные) критерии оценки и измерения сетей как особого пространства. Предложена система количественных индексов, которые отражают структурные и динамические особенности активности менеджеров по построению и использованию индивидуальной управленческой сети. Представлены результаты эмпирического исследования.*

**Ключевые слова:** организационные сети; управленческие сети; управленческая коммуникация; индивидуальная управленческая сеть.

### Введение

Организационные коммуникации все в большей степени начинают носить характер сетевого взаимодействия. Особенно это касается управленческих коммуникаций, которые объединяют сотрудников организации, включенных в процессы формирования и реализации организационной стратегии, развития организационных проектов и инноваций [Swanatal, 1999].

Современный субъект труда выступает как субъект нетвокинга (формирования и использования сетевого взаимодействия) и как субъект шеринга (обмена знаниями), неотделимые друг от друга.

Сетевой подход к анализу профессиональной деятельности представляет собой определенную методологическую сложность, так как сети в рамках этого подхода выступают и как объект рассмотрения (как среда реализации функционала субъекта профессиональной деятельности), и как предмет анализа (поведение в сети,

рассматриваемое как авторское формирование сетевых событий, «сценирование»), и как результат профессиональной деятельности (построение индивидуальной сети как средства решения профессиональных задач).

Важность сетевого подхода к анализу профессиональной деятельности особо проявляется в области исследований управленческой деятельности. Современные менеджеры рассматриваются как создатели особого (стратегического) контента [Balogun, Норе, 2008], распространяемого по управленческим сетям, как создатели сетей разного масштаба и различной функциональности [Togenvlied, 2013], как носители и реципиенты поддержки своих инициатив [Burgess, 2013], как пользователи сетевого потенциала [Yang, Chen, 2007], в том числе с целью формирования собственной карьеры [Forret, Dougherty, 2004].

В большинстве исследований организационные и управленческие сети интерпретируются как особое пространство функционирования, некоторая данность, структурированная среда, в которой реализуется стратегическая, инновативная и управленческая активность менеджера, а сам менеджер или любой другой сетевой актер рассматривается через призму его сетевой позиции. В предлагаемом исследовании активность менеджеров по формированию и реорганизации собственной управленческой сети выступает в качестве предмета эмпирического исследования, целью которого является определение стратегии реализации управленческой субъектности менеджеров в контексте организационной коммуникации.

## **Методология и постановка задачи исследования**

Пространство деятельности, структурно организованное как сеть (корпоративная, управленческая, кросс-функциональная, неформальная), определяется как пространство социальной геометрии: пространство обмена [Borgatti et al., 2009], пространство ролевых отношений [Tichyatall, 1979], пространство реализации индивидуальной позиции [Brass, 2012], пространство совместного и взаимного обучения [Skurme, 1999], пространство формирования и развития эффективности [Seufertatall, 1999], пространство циркуляции знаний и инициатив [Brown, Ulijn, 2004]. Метафора пространства как ключевая метафора исследования сетей определяет выбор параметров их анализа (размер сети, ее плотность, степень

связности отдельных компонентов сетевой структуры, характеристики центральности, кластеризации, открытости, стабильности) и соответствующие методы исследования. Субъекты — сетевые акторы в пространстве организационного взаимодействия могут рассматриваться в общей традиции сетевого подхода как узлы и мосты [Tichy et al., 1979], но в актуальных исследованиях они интерпретируются как свободные акторы, зондирующие сетевое пространство в поиске расширения собственных возможностей (см., например: [Semrau, Sigmund, 2010]). Актуальные концепции позволяют связывать пространственную конфигурацию организационных сетей и сетевую позицию менеджера с его результативностью и продуктивностью, а также с общей эффективностью подразделений и организаций [Wineman et al., 2009].

Современные исследования сетевой активности сотрудников организаций можно разделить на два направления: функционально-целевой и функционально-ролевой. Первый из них направлен на изучение характеристик сети как проводника организационно значимого контента [Tichy et al., 1979; Sparrowe et al., 2001; Prahл, 2004], второй — на исследование личностных детерминант сетевой позиции и сетевого поведения сотрудников организаций как сетевых акторов [Klein et al., 2004; Homan et al., 2008].

В целом направленность в исследованиях сетевой активности субъектов труда и ее индивидуальных особенностей призвана обнаружить механизмы профессиональной самоактуализации, самореализации и саморазвития сотрудников организаций, относящихся к категории «стратегических сотрудников». Стратегический вклад этих сотрудников в деятельность организации обусловлен тем, что они должны развернуть свою реализацию в качестве субъекта профессионального труда (специалиста) в общеорганизационное и даже внеорганизационное (межорганизационное) пространство, тем самым фактически став субъектами управленческого труда, интегрирующими усилия различных участников профессионального взаимодействия в направлении решения стратегических и тактических организационных задач [Balogun, Норе, 2008]. Именно в структурно-динамических и функциональных характеристиках индивидуальной сети, анализируемой сквозь призму конкретной задачи, появляется возможность исследовать развертывание пространства субъектности, авторства функциональной архитектуры средств профессиональной деятельности, формирующейся сквозь коммуникативно-сетевые возможности.

В связи с этим акцент исследования должен быть направлен на анализ характеристик индивидуальной управленческой сети как системы управленческих коммуникаций, которые строит конкретный сотрудник (менеджер) в рамках организационной институализации [Kchaich, 2014]. Индивидуальная управленческая сеть — система инициативного взаимодействия, формируемая и используемая субъектом труда для формирования (раскрытия, развития) собственной управленческой идеи, ее продвижения с целью получения поддержки в реализации. Индивидуальная управленческая сеть выступает как инструмент прямого и косвенного влияния на управленческую систему организации. Прямое влияние заключается в продвижении собственных управленческих решений и организации их реализации, косвенное — в усилении или ослаблении значимости идей и решений других участников управленческого процесса, в оказании им поддержки или противодействия [Togenvlied et al., 2013].

Цель настоящего исследования — раскрыть индивидуальные стратегии, используемые сотрудниками организации, стремящимися к реализации собственной управленческой субъектности. Гипотезой исследования выступает предположение о том, что характер индивидуальной управленческой сети, ее структура и динамика выступают как внешний (независимый) критерий эффективности сотрудника как менеджера, способного интегрировать организационный потенциал и направить его на решение актуальных для организации задач.

## **Метод сбора и характеристика данных**

Принимая во внимание методические и технические проблемы, возникающие в исследованиях сетевой активности [Richards, 1985], следовало избрать такой способ получения эмпирических данных, который был бы максимально освобожден от влияния субъективных факторов, связанных с позициями субъектов — источников информации. Поэтому в качестве метода исследования был избран метод перекрестного интервью, в ходе которого перепроверялись и уточнялись данные, фиксирующие основные технологии управленческой коммуникации (переписка, переговоры и встречи, совещания, заседания советов и комиссий и т.п.). Также был использован метод анализа документов, фиксирующих формальные управленческие мероприятия (протоколы совещаний и заседаний).

Данные собирались в трех различных контекстах. Первый из них — контекст рутинной профессиональной деятельности. В рамках этого контекста фиксировались все случаи коммуникации менеджера с иными субъектами управления организации (с непосредственными руководителями, руководителями разных функциональных блоков и направлений, коллегами одного управленческого уровня). Ограничением включения коммуникаций в начальный список выступал предмет обсуждения — вопросы организации и реализации профессиональных задач. Второй контекст сбора данных — разработка индивидуального управленческого проекта (инициативного предложения), доведение его до обсуждения на самом высоком управленческом уровне с целью включения в план стратегических мероприятий. Данный контекст был направленно сформирован как проект управления человеческими ресурсами — программа развития управленческих компетенций через проектное обучение. Менеджеры — участники проекта получили право свободного обращения к руководителям любого уровня с целью презентации и защиты собственных управленческих инициатив. Таким образом, был снят структурно-функциональный барьер управленческой коммуникации. Третий контекст — постпроектная коммуникация, представляющая собой рутинное управленческое взаимодействие менеджеров через полгода после реализации инициированных менеджерами проектов.

Данные, полученные в ходе интервью и анализа документов, позволили оценить для каждой индивидуальной управленческой сети состав акторов — участников управленческого взаимодействия, интенсивность коммуникаций с каждым актором, уровень мероприятий (в рамках управленческой иерархии), на которых менеджер выступал с защитой своих предложений. Первоначальные данные были сгруппированы в расчетные индексы, позволяющие обнаружить, насколько индивидуальная управленческая коммуникация выходит за пределы формальной коммуникации «менеджер — непосредственный руководитель», как интенсивно сотрудник подключает к обсуждению своих инициатив руководителей разных уровней и организационных направлений, способен ли он создать команду сторонников, готовых под его руководством реализовать его управленческий проект. Для количественного исследования были избраны индексы качества индивидуальной управленческой сети (глубина, ширина и объем сети), тематической

активности менеджера (интенсивность обсуждения предложений на формальных мероприятиях разного управленческого уровня), уровня управленческого доверия (формальный управленческий уровень, на котором принято решение о реализации предложения, и организационно-управленческий уровень сотрудников, согласных участвовать в реализации проекта).

Всего были оценены индивидуальные управленческие сети 120 сотрудников одной организации и их динамика в течение года. Также были использованы результаты оценки управленческих компетенций этих сотрудников, полученные в предыдущих исследованиях, и данные о характере предложенных ими проектов (направленность, степень влияния на организацию (масштаб), инвестиционная емкость, реализация).

## **Обсуждение результатов**

Использование объективных количественных измерений характеристик индивидуальной сети позволило обнаружить несколько стратегий, которыми пользуются сотрудники для построения коммуникаций в управленческом пространстве.

Первая стратегия характерна для большинства сотрудников организаций, имеющих высокий управленческий потенциал и занимающих управленческую должность. Она заключается в том, что сотрудники, имеющие высокий уровень развития управленческих компетенций, интенсивно строят индивидуальную управленческую сеть в ширину, стараясь получить поддержку менеджеров своего управленческого уровня (коэффициент ранговой корреляции «компетенции — глубина сети»), и в глубину, активно пытаясь достучаться до руководителей высшего уровня. Структура и объем их индивидуальной управленческой сети практически не изменяются в разных организационных условиях, что свидетельствует о том, что высокий уровень управленческих компетенций позволяет субъекту выстроить управленческую сеть, комфортную для решения собственных задач независимо от внешних условий.

Вторая стратегия характерна для сотрудников, имеющих средние и низкие показатели управленческих компетенций. Строя «плоские» сети (сети отношений), в которые включены в основном коллеги одного с ними управленческого уровня, в рутинных условиях, эти сотрудники начинают активно использовать возможнос-

ти коммуникации в условиях снятия структурно-функциональных барьеров. Их активность в обсуждении собственных инициатив на разных управленческих уровнях — как в индивидуальных обсуждениях, так и в условиях управленческих мероприятий — растет с невероятными темпами (коэффициент ранговой корреляции «компетенции — изменение тематической активности»). Они стараются стать заметными в глазах руководителей более высокого уровня, полагая, что их организационная позиция связана только с фактором отсутствия известности.

Третья стратегия характерна для сотрудников, имеющих высокий управленческий потенциал, но не занимающих на момент исследования формальную управленческую должность. Получив возможность неограниченной управленческой коммуникации, они перестроили структуру индивидуальной управленческой сети, уменьшив ее ширину и сконцентрировавшись только на глубине, и постарались донести свои идеи до руководителей самого высокого организационного уровня. Именно эти сотрудники предложили наиболее неожиданные и актуальные решения для компании (коэффициент ранговой корреляции «масштаб предложения — изменение глубины сети»).

Обнаружение различных стратегий формирования управленческой коммуникации свидетельствует о методологическом потенциале избранного подхода к исследованию.

## **Выводы**

В ходе исследования обнаружено, что изменение организационных условий построения управленческой коммуникации существенно влияет на характер индивидуальной управленческой сети, а динамика структуры этой сети определяется стремлением сотрудника к позиционированию (в случае дефицита управленческих компетенций) или к развитию эффективности организации (в случае наличия управленческих компетенций).

Полученные результаты позволяют расширить представления о характере управленческой коммуникации, обнаружить механизмы управленческого воздействия сотрудников, занимающих различные организационные позиции. Дальнейшими перспективами представленного исследования является интеграция полученных данных с результатами исследования коммуникационных намерений субъектов профессионального труда и характеристик их инди-

видуальной направленности в обмене знаниями с целью получения единой картины сетевого поведения сотрудников организаций, интегрирующей результаты психологических и структурно-сетевых исследований.

## Литература

- Balogun J., Hope H.V.* Exploring Strategic Change. New Prentice Hall, 2008.
- Borgatti, S.P., Brass, D.J., Halgin D.S.* Social network research: Confusions, criticisms, and controversies // Borgatti S.P., Brass D.J., Halgin D.S., Labianca G., Mehra A. (eds) Research in the Sociology of Organizations. Vol. 40. Emerald Publishing: Bradford, UK, 2014.
- Brass D.J., Krackhardt D.* Power, politics, and social networks in organizations // Ferris G.R., Treadway D.C. (eds) Politics in organizations: Theory and research considerations. New York: Routledge, 2012. P. 355–375.
- Brown T.E., Ulijn J.M.* Innovation, entrepreneurship and culture: The interaction between technology, progress and economic growth. Northampton, MA: Edward Elgar, 2004.
- Burgess C.* Factors influencing middle managers' ability to contribute to corporate entrepreneurship // International Journal of Hospitality Management. 2013. Vol. 32. P. 193–201.
- Forret M.L., Dougherty Th.W.* Networking behaviors and career outcomes: differences for men and women? // Journal of Organizational Behavior. 2004. Vol. 25. P. 419–437.
- Homan A.C., Hollenbeck J.R., Humphrey S.E., van Knippenberg D., Ilgen D.R., van Kleef G.A.* Facing differences with an open mind: Openness to experience, salience of intra-group differences, and performance of diverse work groups // Academy of Management Journal. 2008. Vol. 51. P. 1204–1222.
- Klein K.J., Lim B.-Ch., Saltz J.L., Mayer D.M.* How do they get there? An examination of the antecedents of centrality in team networks // Academy of Management Journal. 2004. Vol. 47. No. 6. P. 952–963.
- Kchaich E.Ch.M.* Obtained resources through individual networking inside the organization, creativity of the supervisor and innovation // Economics, Management, and Financial Markets. 2014. Vol. 9. No. 4. P. 376–394.
- Prahl A.* Is the traditional concept of work group going to be replaced by a concept of network in the future? Paper presented at the 28th International Congress in Psychology. Beijing, China, 8–14 August 2004.



- Richards W.D.* Data, models, and assumptions in network analysis // *McPhee R.D., Tompkins P.K. (eds) Organizational communication: Traditional themes and new directions.* Beverly Hills: Sage, 1985. P. 109–128.
- Semrau T., Sigmund S.* The impact of networking ability on new venture performance. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 2010. Vol. 1–6. doi: 10.5465/AMBPP.2010.54494959
- Seufert A., von Krogh G., Bach A.* Towards knowledge networking // *Journal of Knowledge Management*. 1999. Vol. 3. No. 3. P. 180–190.
- Skyrme D.J.* *Knowledge Networking: Creating the Collaborative Enterprise.* Oxford: Butterworth Heinemann, 1999.
- Sparrowe R., Liden R.C., Wayne S.J., Kraimer M.L.* Social Networks and the Performance of Individuals and Groups // *Academy of Management Journal*. 2001. Vol. 44. P. 316–325.
- Swan J., Newell S., Scarbrough H., Hislop D.* Knowledge management and innovation: networks and networking // *Journal of Knowledge Management*. 1999. Vol. 4. No. 3. P. 262–275.
- Tagliaventi M.R.* The role of networks of practice, value sharing, and operational proximity in knowledge flows between professional groups // *Human Relations*. 2006. Vol. 59. No. 3. P. 291–319.
- Tichy N.M., Tushman M.L., Fombrun Ch.* Social Network Analysis for Organizations // *The Academy of Management Review*. 1979. Vol. 4. No. 4. P. 507–519.
- Torenvlied R., Akkerman A., Meier K.J., O'Toole L.J.* The multiple dimensions of managerial networking // *American Review of Public Administration*. 2013. Vol. 43. P. 251–272.
- Yang Ch., Chen L.-Ch.* Can organizational knowledge capabilities affect knowledge sharing behavior? // *Journal of Information Science*. 2007. Vol. 33. No. 1. P. 95–109.
- Wineman J.D., Kabo F.W., Davis G.F.* Spatial and Social Networks in Organizational Innovation // *Environment and Behavior*. 2009. Vol. 41. No. 3. P. 427–442.

Кудрявцева Елена Игоревна,  
канд. психол. наук, Россия, Санкт-Петербург, Национальный  
исследовательский университет «Высшая школа экономики»,  
eikudriavtseva@hse.ru

## **MANAGERIAL NETWORKING: STRUCTURAL AND DYNAMIC APPROACH TO THE ANALYSIS OF THE MANAGERIAL COMMUNICATIONS**

**E.I. Kudriavtseva**

*The article discusses the question of criteria for assessing the activity of managers in the organizational and managerial communication area. Recent approaches to the study of this problem mainly offer content (qualitative) assessment criteria and measurement of network structured space. The paper proposed a system of quantitative indices that reflect the structural and dynamic features of managerial activity in the construction and use of individual managerial network. The report contains a description of the empirical results.*

**Keywords:** organizational networks; managerial networks; managerial communication; individual managerial networking.

*Kudriavtseva Elena Igorevna,*  
Candidate of Psychological Science, Russia, Saint-Petersburg,  
National Research University Higher School of Economics,  
eikudriavtseva@hse.ru