

**РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМ. А.И. ГЕРЦЕНА  
191186, САНКТ-ПЕТЕРБУРГ, НАБ. Р. МОЙКИ, 48**

**ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ**

**УЧЕБНЫЙ КУРС:  
КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**ТЕМА:  
«БАЗОВЫЕ СИТУАЦИИ»  
ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ**



## ПЛАН (УЧЕБНЫЕ ВОПРОСЫ):

- Базовые ситуации и положения.
- Ситуация необходимости.
- Ситуация случайности.
- Фортуна-1 и Фортуна-2.
- Выводы.



## ОСНОВНАЯ ЛИТЕРАТУРА:

*Гелих О.Я., Князева Е.Н.* Управление и синергетика. – СПб.: Книжный Дом, 2012. – Гл. 8.

*Жульен Ф.* Тракта́т об эффективности». – СПб., 1999.

*Жульен Ф.* Путь к цели: в обход или напрямик? – СПб., 2001.

*Риклин А.* Никколо Макиавелли: Искусство властвовать. – СПб., 2002.



- «Макиавелли для менеджеров? – Нет!», - так называет Риклин первую главу своей книги. В ней он отбрасывает всё, что связано в управлении с цинизмом и узурпаторством власти.
- «Макиавелли для менеджеров? – Да!», - так Риклин называет вторую главу и выводит четыре базовых ситуации, в которых периодически оказывается руководитель и его организация.



**Первая ситуация** – ситуация необходимости (necessitas - лат.);

**Вторая** – ситуация случая (occasio - лат.);

**Третья и четвертая ситуации** связаны с фортуной, судьбой (fortuna - лат.) и подразделены на Фортуну-1 и Фортуну-2.

В них и можно усмотреть принципы или способы эффективного поведения и принятия управленческого решения руководителем.



# СИТУАЦИЯ НЕОБХОДИМОСТИ

- **Necessitas – это высшее проявление обусловленного, детерминированного, но тако-го, которое поддается прогнозированию в управлении.**
- **Это – высшее проявление сил обстоятельств и того, что нельзя осуществить.**
- **Из necessitas вытекают четыре требования, необходимые в управлении.**
- 1. Руководитель должен понимать, в какой мере он подчинен силе обстоятельств и в какой мере он может рассчитывать на сво-боду действий.
- 2. Для достижения своих целей руководитель должен использо-вать тенденцию развития организации и внешних обстоятельств, «соотношение сил».
- 3. Руководитель не должен позволять себе полностью под-пасть под власть силы обстоятельств.
- 4. Мы говорим, управление – это искусство возможного. Но в этом смысле, управление – это и искусство невозможного.



# СИТУАЦИЯ СЛУЧАЙНОСТИ

- ▣ **Occasio**, случай, рождающий благоприятную возможность в принятии управленческого решения.
- ▣ Благоприятная возможность, представившаяся руководителю, завтра, уже не повторятся. Такие ситуации нужно использовать здесь и сейчас.
- ▣ Из **occasio** вытекают три требования, необходимые в управлении.
  - ▣ 1. Руководитель должен иметь видение того, что он хочет.
  - ▣ 2. Руководитель должен создать для себя в психологическом и физическом смысле свободное пространство, чтобы уметь моментально распознать благоприятные возможности – даже тогда, когда они выпадают совершенно неожиданно.
  - ▣ 3. Руководитель должен быстро и решительно «хватать за чуб» открывшийся благоприятный случай и силой убеждения использовать его вопреки сопротивлению.



# ФОРТУНА

- Fortuna - это совокупность переменных величин в управлении.
- Однако на фортуна хотя бы частично, но все же можно воздействовать.
- По степени этой возможности фортуна подразделяется на **Фортуна-1** и **Фортуна-2**.
  
- **Фортуна-1** поддается нажиму со стороны человека.
- Результатом действий в области «фортуны-1» становятся
  - а) победа и успех; б) поражение.
- **Фортуна-2** – это тот «слепой рок», на который нельзя повлиять.
- Результатом действий в области «фортуны-1» становятся а) удача; б) неудача.





**VIRTUS (ЛАТ.) – ТО ЕСТЬ ДОБЛЕСТЬ, ДОБРОДЕТЕЛЬ, В  
СОВРЕМЕННОМ ЗВУЧАНИИ ЭТО, СКОРЕЕ,  
ДОСТОИНСТВО, – ВОТ ТО КАЧЕСТВО, КОТОРОЕ ДОЛЖЕН  
НОСИТЬ В СЕБЕ И ПРОЯВЛЯТЬ ОПЫТНЫЙ, СИЛЬНЫЙ  
РУКОВОДИТЕЛЬ ВО ВСЕХ СИТУАЦИЯХ ПОРЯДКА-ХАОСА,  
СЛУЧАЙНОСТИ-НЕОБХОДИМОСТИ,  
А, С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ СИНЕРГЕТИКИ, – В ПРОЦЕССАХ  
РАЗВИТИЯ ОТКРЫТЫХ НЕЛИНЕЙНЫХ СИСТЕМ.**



# ВЫВОДЫ:

- Руководитель действует и принимает решения в ситуациях и обстоятельствах, которые можно свести к **четырем базовым ситуациям:**
- 1) в **предопределенной, поддающейся предвидению** сфере необходимости (*necessitas*), то есть в зоне «темпорального горизонта», или «горизонта предвидения»;
- 2) в **предопределенной, не поддающейся предвидению** ситуации, определяемой моментом случайности (*occasio*), то есть в зоне ожидания благоприятной случайности, благоприятной возможности действовать, в ожидании «выигрышной ситуации», способной при точных действиях руководителя перерасти в «совершенное мгновение» для всей организации;



- 3) в непредопределенной, поддающейся предвидению и влиянию сфере Фортуны-1;
- 4) в непредопределенной, не поддающейся предвидению случайной Фортуны-2.
  
- Вторая, третья и четвертая ситуации – это разновидности, модификации «точки бифуркации», выход из которой в силу саморазвития открытой системы, социальной организации обязательно произойдет.
  
- Все это требует от руководителя – мудрости, взвешенности поступков, достоинства (virtus).

