ВВЕДЕНИЕ.

Основная идея, проходящая через эту книгу, заключается в том, что поведение людей вызывается одновременно их собствен­ными личными характеристиками и окружающей средой, в которой они находятся.

С целью понимания поведения людей в организации, мы должны больше узнать о двух вещах : (1) - о людях и, в частности, об основах природы человека и (2) - об организациях, почему они создаются и из чего они состоят.

Организационное поведение - это область знаний, ориентиро­ванная в сторону лучшего понимания человеческого поведения и использования этого знания с целью помочь людям более продук­тивно осуществлять свои обязанности в организациях и получать от этого большее удовлетворение. Основные ценности, характери­зующие этот подход, включают (1) акцент на установлении при­чинно-следственных связей, (2) обязательство изменяться, (3) гуманистический подход к человеку, (4) забота об организацион­ной эффективности и (5) стремление полагаться на эмпирические исследования и научный метод.

ПОНИМАНИЕ ЛЮДЕЙ.

Существует бесчисленное множество возможных вариантов функ­ционирования организаций : они могут быть сильно бюрократизи­рованы, с формализованными отношениями или же они могут су­ществовать в неформальной среде, централизованы и децентрали­зованы, сильно структурированы, так что каждый работник имеет узкий круг обязанностей или деструктурированы, так что работ­ники обладают широким кругом обязанностей. Но общее во всех организациях то, что разные подходы к созданию и управлению организациями основаны на разных представлениях о человеческой природе. Они включают различные основные предположения о том, что оказывает мотивирующее воздействие на члена организации, а на этих основных предположениях, в свою очередь строятся раз­личные методы поощрения людей, осуществления руководства, удержания контроля, управления деятельностью и т.д.

Один из основных вопросов состоит в том, следует ли рассматривать людей отрицательно, как заведомо склонных к лени и к удовлетворению собственных потребностей, или положительно, как склонных к самомотивации. Если принять первое предположе­ние, то получится, что людей необходимо подталкивать, контро­лировать и держать под надзором, что они никогда не будут по доброй воле хорошо работать. Следовательно, только экономи­ческие формы поощрения будут действенны, и наиболее эффектив­ной формой управления является автократическая.

Противоположная точка зрения состоит в том, что люди (наем­ные рабочие/служащие) стремятся к личному и общественному бла­гополучию. Предоставленные самим себе, они будут усердно рабо­тать для получения внутреннего удовлетворения от хорошо сде­ланной работы. Работа, следовательно, должна предоставлять ра­ботникам возможность раскрывать свои творческие способности.

Особый интерес представляют следующие вопросы :

1. Уникален ли человек ? 2. Какие изменения могут происхо­дить в людях и насколько они могут быть сильны ? 3. Контроли­руют ли нас внешние или внутренние процессы ? 4. Ограничены ли наши способности к обучению и изменению ?

Из обсуждения этих вопросов будут сделаны два главных выво­да : (1) обучение - это основной механизм, при помощи которого люди изменяют свое поведение и (2) большинство людей способны к значительным изменениям.

После того, как Дарвин опубликовал свои основные работы, возник и стал распространяться тот взгляд, что человек не от­личается от животных, так же, как и они, подвержен законам эволюции и естественного отбора. Эта теория является основой социобиологии - науки, занимающейся изучением биологического базиса всех форм социального поведения всех живых существ, включая человека. Социобиологи сделали вывод, что многие аспекты человеческого общественного поведения имеют глубокие биологические корни.

Тем не менее, существуют и значительные отличия человека от животных. Во-первых, это развитие языковой формы общения до такого уровня, который является совершенно недоступным для жи­вотных. Во-вторых, это отношение к окружающей среде. Если жи­вотные занимают по отношению к ней приспособленческую позицию и неблагоприятные изменения в ней чреваты гибелью для отдель­ных видов, то человек изменяет окружающую среду, сообразуясь со своими потребностями.

Какой же на основании всего этого можно сделать вывод об уникальности человеческой расы? Представляется, что истина ле­жит где-то между двумя полюсами. Одного понимания поведения животных недостаточно для понимания человеческого поведения.

Этот вывод помогает разрешить и другой важный вопрос об уникальности - уникальны ли люди сами по себе? Поскольку мы не руководствуемся в своем поведении легко описываемым набором поведенческих примитивов, представляется, что люди также непо­хожи друг на друга. Есть общее, но есть и различия. Для пони­мания причин возникновения этой уникальности необходимо знать как люди развиваются и изменяются.

Первый вывод состоит в том, что способность людей к измене­нию притупляется с возрастом. Это происходит под влиянием как внутренних свойств человека, так и под влиянием окружения.

Одними из характеристик, препятствующих изменениям, явля­ются особенности (черты) характера. Черты характера определя­ются как некоторые поведенческие установки, которые сохраня­ются во времени и в различных ситуациях.

Второй источник личной неизменяемости раскрывается социаль­но-психологической теорией позиций и изменения позиций (theory of attitudes and attitude change). Основное положение этой те­ории состоит в том, что человек прилагает усилия для достиже­ния определенного положения или баланса. Мы стараемся занимать позиции, которые не противоречат друг другу. Мы строим очень сложную взаимосвязанную структуру убеждений и отношений к че­му-либо, подтверждаемую нашим поведением. Эта структура с тру­дом поддается изменениям, поскольку мы вероятнее отбросим одну новую идею, чем будем менять все наше мировоззрение.

Наконец, фактом является то, что мы избирательно прислуши­ваемся только к той информации или тем людям, мнение которых заведомо совпадает с нашим собственным. Мы не ищем информации, противоречащей нашей позиции. Этот процесс уменьшает возмож­ности для изменения.

Важным является также аспект ситуации, которая снижает воз­можности для изменения. Во-первых, межличностное окружение остается для нас, по большей части, неизменным. Это верно как для людей, которые нас окружают, так и для социальных групп, к которым мы принадлежим. Мы должны соблюдать определенные пра­вила того, как человек должен вести себя в общем (нормы), и как поступают определенные люди в конкретных ситуациях (роли).

Не последнюю роль играет также и наше культурное окружение. Существуют значительные различия между тем, какие нормы пове­дения приняты в разных странах.

В этом смысле лучшее, что может сделать организация,- это правильно выбирать людей и распределять их по местам.

Подводя итог, можно сказать, что на человека оказывают зна­чительное влияние как внутренние, так и внешние факторы. В этой связи возникает вопрос, какие из этих факторов имеют пре­обладающее значение.

Противоречие между внутренними и внешними определяющими по­ведения существуют во многих формах и оказывают большое влия­ние на многие другие области человеческого поведения. При этом, на одном полюсе находятся те, кто утверждает, что почти все навыки являются приобретаемыми, и, следовательно, решающее воздействие оказывает окружающая среда. Если мы можем контро­лировать окружающую среду, мы можем контролировать индивидуу­ма. Это экстерналистская (бихейвиористская) позиция. Ей возра­жают те, кто предлагает ряд внутренних механизмов как причин поведения, таких как инстинкты, черты характера, верования и мыслительные процессы. (Инстинкты определяются как стимулы к деятельности, возникающие внутри человека, наследственно и ге­нетически программируемые.)

В интерналистской позиции существует также точка зрения, которая заключается в том, что поведение может вызываться либо устойчивыми личными характеристиками (персоналиями), либо внешними эффектами. Теория персоналий отличается от теории инстинктов тем, что приверженцы первой считают персоналии частично приобретенными (то есть не чисто генетическими). Тем не менее, есть основания утверждать, что и индивидуальные чер­ты характера, и ситуационные переменные должны быть взяты во внимание для объяснения человеческого поведения.

Третий и последний набор внутренних механизмов касается че­ловеческой познавательной деятельности. Познавательская (cognitive) точка зрения состоит в том, что хотя воздействие окружения (в лице поощрений и наказаний) и важно, но наше по­ведение на самом деле вызывается познавательской интерпретаци­ей этого воздействия (наших размышлений, памяти и ожиданий). Бихейвиористская модель может быть представлена в виде Стимул

- Реакция (С-Р), а познавательская - модель в виде Стимул - Организм - Реакция (С-О-Р).

Анализ внутренних и внешних составляющих поведения наталки­вает на еще один вопрос: если поведение определяется только внутренними факторами, то возможности изменения и роста для каждого индивидуума будут очень ограничены. С другой стороны, если поведение определяется исключительно внешним воздействи­ем, эти возможности будут практически безграничными. Ответ на эти вопросы лежит где-то посередине между двумя крайностями. Наше поведение в значительной степени зависит от внешнего ок­ружения, но и внутренние факторы нельзя сбрасывать со счетов. Но если человеческое поведение во многом изменяемо, то уст­ройство организаций и их функционирование могут оказывать ог­ромное воздействие на поведение. Таким образом, необходимо исследовать те основные процессы, благодаря которым происходят изменения.

Обучение - относительно непрерывные изменения, которые про­исходят в человеке под влиянием получаемого опыта, делая воз­можными соответствующие изменения в человеческом поведении. Во-первых, знание включает в себя изменение. Во-вторых, оно основано на опыте. Наконец, в большинстве случаев, знание вы­ражается в относительно непрерывных изменениях.

Предметом обучения могут быть совершенно разные вещи. Во-первых, заучиваться могут моторные (двигательные) навыки. Во-вторых, необходимыми бывают технические знания. В-третьих, необходимо изучать навыки межличностного общения. Организации состоят из людей и умение ладить с другими является совершенно необходимым.

Все организации ожидают от нанимаемых ими людей обладания определенными навыками. Кроме того, большое количество обуче­ния имеет место в самой организации для лучшего соответствия целям и задачам организации.

Один из видов обучения, применяемого в организации носит название ассоциативного обучения. Ассоциативное обучение имеет место тогда, когда некоторый нейтральный стимул ассоциируется у человека с другим стимулом, который сам по себе вызывает оп­ределенную реакцию, то есть не является нейтральным. Такой стимул называется необусловленным стимулом, а соответствующая реакция - необусловленной реакцией. Нейтральный стимул называ­ется обусловленным стимулом. После того, как обусловленный стимул несколько раз проассоциировался с необусловленным сти­мулом, на него вырабатывается такая же реакция, как на нео­бусловленный стимул. Таким образом, ранее нейтральный стимул становится обусловленным, то есть вызывающим определенную ре­акцию.

Большая часть обучения, происходящего в организациях,- это так называемое инструментальное обучение. Инструментальное обучение возникает, когда за проявлением индивидуального пове­дения следует некоторое событие, которое либо увеличивает, ли­бо уменьшает вероятность повторения этого стиля поведения. Со­бытия, которые увеличивают вероятность повторения поведения, называются поощрениями (reinforces). События, которые уменьша­ют вероятность повторения поведения, называются наказаниями.

Существует принципиальное различие между обучением и испол­нением. Когда мы используем термин "обучение", мы подразумева­ем приобретение компетенции для осуществления каких-либо действий, вне зависимости от того, осуществлялись ли они в действительности. В этой связи необходимо заметить, что поощ­рения и наказания влияют и на обучение, и на исполнение. Но методы поощрения и наказания, действенные для обучения совсем необязательно будут являться таковыми для исполнения.

Существуют положительное и отрицательное поощрение. Созда­ние для работника желаемого стимула является положительным по­ощрением. Если же мы убираем нежелательный стимул, то имеет место отрицательное поощрение. Заметим, что отрицательное по­ощрение увеличивает вероятность повторения варианта поведения, и, поэтому не должно быть смешиваемо с наказанием, которое эту вероятность уменьшает. Наказание, в свою очередь, также может осуществляться в виде создания нежелательного стимула, либо же в виде уничтожения желательного стимула. Однако мы не употреб­ляем терминов "положительное" или " отрицательное" наказание. Поощрение является более правильным способом воздействия, так как оно однозначно указывает на то, какое поведение является желательным, тогда как наказание лишь определяет, какое пове­дение является нежелательным. Поэтому, чтобы наказание было эффективным, оно должно содержать четкое указание на то: какое поведение является правильным. С этой целью, оно должно: (1) осуществляться немедленно после возникновения нежелательного поведения, (2) осуществляться после каждого возникновения не­желательного поведения и (3) использоваться вместе с положи­тельным поощрением желательного поведения.

Существуют также внутренние и внешние поощрения. Внутренние поощрения являются прямыми последствиями осуществления како­го-либо действия. Это, например, ответственность или достиже­ния. Внешние поощрения, напротив, таковыми не являются. Приме­рами могут служить зарплата или повышения.

Поощрения бывают первичные и вторичные. Первичные поощрения представляют из себя такие награды, которые непосредственно приносят удовлетворение индивидууму, удовлетворяя его основные физиологические потребности. Вторичные поощрения приносят удовлетворение, поскольку они тесно ассоциированы с первичны­ми.

Генерализация - это процесс обучения тому, что некоторый тип поведения возникает в более чем одной ситуации. Дискрими­национное обучение возникает тогда, когда награда появляется в одних случаях и не появляется в других. Набор ожидаемых стилей поведения в данном положении называется ролью. Термин "роль" отражает тот факт, что все индивидуумы, независимо от их инди­видуальных характеристик, должны вести себя определенным обра­зом, если они занимают определенное положение. Индивидуумы, занимающие одно и то же положение, выступают друг для друга ролевыми моделями. Прямая обратная связь - это поощрение или наказание, которое обучающийся получает, когда он или она пы­тается применить стиль поведения, скопированный с ролевой мо­дели. Непрямая обратная связь, напротив, это те награды или наказания, которые ролевая модель получает за свое поведение. Этот процесс называется обучением на чужих ошибках (vicarious learning).

ПОНИМАНИЕ ОРГАНИЗАЦИЙ.

Люди способны изменяться. При этом важнейшим двигателем этих изменений является окружающая среда. Рассмотрим окружаю­щую среду более подробно. В частности, рассмотрим природу ор­ганизаций. Поскольку практически весь рабочий процесс происхо­дит в организациях, то они могут быть рассмотрены как наиваж­нейший элемент внешнего воздействия на рабочее поведение.

ПОЧЕМУ СУЩЕСТВУЮТ ОРГАНИЗАЦИИ? В большинстве случаев, люди объединяют усилия и организуются для достижения каких-либо фи­зических, личных или экономических преимуществ. Люди организу­ются под влиянием убеждения, что это есть наилучший путь для достижения их целей. Организация - это система скоординирован­ного поведения. Но можно возразить, что организация - это есть само поведение. Правила, регуляторы, стандартные процедуры и все остальное, что приходит на ум при мысли об организации,- это всего лишь механизмы скоординированного поведения. Сущ­ностью организации является само поведение. Таким образом, чем описывать организацию как вещь, ее лучше описать как процесс. Также важным является тот факт, что люди, в процессе вхождения в организацию, жертвуют частью своей свободы. Они делают это с целью достижения личных и организационных целей. То есть тер­мин "организация" представляет собой trade-off между личной независимостью и достижением цели.

ЦЕЛИ И ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ. Мы утверждаем, что организации об­разуются для достижения поставленных целей. В действитель­ности, существует множество таких целей. При этом, организация стремится к достижению не только своих формализованных целей, но и личных целей своих членов, причем этим последним прида­ется не меньшее значение, чем первым. Действительно, если бы организация вдруг оказалась бы неспособна удовлетворять цели своих членов, то она быстро бы их лишилась. Кроме того, что цели организации побуждают людей членов вступать в нее и оста­ваться в ней, они выполняют еще две другие функции. Во-первых, они служат для управления поведением и стимулирования трудовых усилий. Во-вторых, они служат эталоном измерения. Когда цели не достигаются, эффективность работы организации ставится под сомнение.

УПРАВЛЕНИЕ. Управление включает в себя координацию челове­ческих и материальных ресурсов для достижения формальных целей организации. Ответственность за координирование, регулирова­ние, объединение различных видов деятельности для эффективного и своевременного достижения поставленных целей падает на лю­дей, называемых управляющими. Среди многих проблем, с которыми приходится сталкиваться управляющим, рассмотрим некоторые.

Запутанность. С ростом сложности и запутанности организации координация и объединение становятся гораздо более сложными. Центральным для этой проблемы является фактор контроля и сог­ласованности. С различными типами людей придерживающимися раз­личных ценностей и стремящимися к различным целям становится исключительно трудно производить совместные, согласованные действия.

Размер. Увеличение размера создает серьезные проблемы. Люди не представляют себе, что делается в других частях компании. Они теряют связь с организацией и ее целями. Они Не знают большинства людей, с которыми им приходится работать. Все эти факторы делают гораздо более сложным для организации процесс мотивации работников и координации их деятельности.

Наука и технология. Последняя проблема связана с тем фак­том, что наука и технология играет все более возрастающую роль в организациях. Наука и технология оказывают влияние не только на техническую сторону функционирования организаций, на их исследовательские лаборатории, но и на каждый аспект организа­ционной деятельности. Таким образом, с внедрением новой техно­логии, организация должна нанимать работников с уровнем подго­товленности, соответствующим возросшей технической оснащен­ности или переучивать старый персонал.

СТРУКТУРНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ОРГАНИЗАЦИЙ. Организационная структура - это общая сумма методов, которыми организация раз­деляет свой трудовой процесс на отдельные задания и, затем, добивается координации между этими заданиями. Ни одна пара ор­ганизаций не имеет одинаковой структуры, но каждая организация имеет какую-то свою структуру. Рассмотрим элементы этой струк­туры.

Горизонтальная дифференциация. Горизонтальная дифференциа­ция относится к способу, которым различные задания, выполняе­мые в организации, разделяются и группируются в отдельные еди­ницы (units). Существуют различные виды горизонтальной диффе­ренциации: (1) по выполняемой работе, (2) по производимому продукту, (3) по потребительским группам и (4) по местораспо­ложению. В реальности, большинство организаций разделено на основании нескольких критериев, то есть, например, сначала на основании продукта, а потом на основании месторасположения. Такая дифференциация может привести к конфликту интересов, поскольку группы, сформированные на основании различных крите­риев, преследуют различные цели.

Вертикальная дифференциация. В дополнение к горизонтальной дифференциации, организации также разделены вертикально. Вер­тикальная дифференциация определяется количеством уровней власти в организации. Это есть степень разделенности управлен­ческих специальностей. В общем, с ростом организации, в ней возникает все больше иерархических уровней. Чем больше людей входят в организацию, тем больше усилий требуется для коорди­нации их поведения. Однако и при равной численной величине ор­ганизаций, в них бывает разное количество иерархических уров­ней. При этом, те организации, в которых иерархических уровней больше, называются "длинными" (tall) организациями, а те, в которых иерархических уровней меньше, называются "плоскими" организациями. Степень вертикальной дифференциации организации оказывает заметное влияние на удовлетворенность работой членов организации. Например, высшие управляющие в "длинных" органи­зациях более удовлетворены работой, чем в "плоских". И наобо­рот, те, кто занимают низшие должности в "плоских" организаци­ях более удовлетворены работой, чем их коллеги в "длинных" ор­ганизациях.

В большинстве организаций, управленческая деятельность под­чинена строгой иерархической структуре, так что каждый управ­ляющий имеет только одного начальника. Это называется скаляр­ной цепью подчинения. Те организации, которые отходят от этого правила, имеют то, что называется матричной структурой. В мат­ричной структуре организация одновременно разделена на базе двух различных критериев, и каждый управляющий имеет двух на­чальников. Матричные структуры используются для объединения преимуществ каждой простейшей структуры, которая в них входит. Однако, они необычайно трудны в управлении.

Широта контроля (span of control). Определяется через коли­чество подчиненных у одного начальника. Широта контроля за­висит от степени вертикальной дифференциации в организации. Широта контроля значительно уменьшается при продвижении вверх по иерархической лестнице. У управляющих низшего звена может быть по 20-30 подчиненных, тогда как у высших управляющих - 4-8. Широта контроля влияет на поведение членов организации двумя разными способами. Если у начальника слишком много под­чиненных, то снижается уровень контроля и падает отдача. Но если у начальника слишком мало подчиненных, то это также при­водит к снижению отдачи, потому что никто не любит, когда кто-то все время стоит у него над душой.

Формализация. Формализация - это степень спецификации пра­вил и регулирующих положений, которые управляют рабочим пове­дением членов организации, а также степень распространения формальных письменных способов коммуникаций, которые проходят через иерархическую цепь команд. Высоко формализованная орга­низация называется бюрократией. Формализация имеет свои преи­мущества и недостатки. К преимуществам относится то, что фор­мализация служит для координирования поведения членов органи­зации. К тому же формальные правила и процедуры могут служить объективной мерой любого производимого действия. Но есть и от­рицательные стороны. Формализация ведет к тому, что большее внимание обращается на правила и процедуры, а не на цели для достижения которых эти правила были созданы.

Централизация. Чем меньше та группа людей, которая принима­ет основополагающие решения о деятельности организации, тем выше в ней уровень централизации. Если же полномочия по приня­тию решений делегированы нижним иерархическим уровням, то ор­ганизация является децентрализованной. Степень централизации влияет на удовлетворенность работой так же, как степень "длин­ноты" организации.

СЛУЧАЙНЫЕ ФАКТОРЫ, ВОЗДЕЙСТВУЮЩИЕ НА ОРГАНИЗАЦИИ. Необходимо рассмотреть отношения между структурными компонен­тами организаций, рассмотренными выше и (1) природой работы, выполняемой организацией и (2) внешней средой самой организа­ции.

Технология и структура. Различные характеристики работы, выполняемой в организации, в общем называются технологией ра­боты. Существует тесная взаимосвязь между технологией с одной стороны, и формальной структуры организации с другой. Эту вза­имосвязь можно представить в виде таблицы (матрица Перроу (Perrow)):

Мало исключительных Много исключительных случаев случаев

Неанализируемая

технология Ремесленничество Нерутинная работа

Анализируемая

технология Рутинная работа Инженерная работа

Другое исследование на тему отношений между технологией и структурой было проведено Джоан Вудворд. Она занималась только промышленными фирмами и разделила их на три категории:

1. Поточное производство. Высоко стандартизированные товары, большие объемы производства, низкая стоимость труда.

2. Единичное или мелкосерийное производство. Штучный товар, мелкие партии, высокая стоимость труда.

3. Крупносерийное производство. Нечто среднее между 1 и 2. Производство как поточное, так и штучное, партии среднего раз­мера, средняя цена труда.

При этом было замечено, что организации первого типа являются "длинными", а организации третьего - "плоскими".

Окружающая среда и структура. Структурные типы организаций во многом зависят от того, в какой среде находится та или иная организация. Эффективность в этом случае зависит от того, насколько хорошо организация "вписывается" в окружающую ее среду.

В общем и целом, структура организации имеет значительное влияние не только на членов этой организации, но и на эффек­тивность ее функционирования. Организация с большей вероят­ностью будет функционировать успешно, если ее структура наи­лучшим образом будет соответствовать ее технологии и окружаю­щей ее среде.

ЦЕЛИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ. Очевидно, что для понимания функциони­рования организации нам необходимо знать основные характе­ристики производимой работы. В дополнение к структурным харак­теристикам, целевые характеристики должны быть рассмотрены как второй важнейший элемент организационного окружения. Каждое задание, даваемое работнику, может быть сделано им множеством способов. Способ, которым выполняется это задание с большой вероятностью повлияет как на общую эффективность организации, так и на реакцию работников на свою работу.

Эффективность и постановка целей. Связь эффективности и экономии затрат в постановке работы рассматривалась Фредериком

В. Тейлором и получила название "научное управление". Сторон­ники этого метода утверждают, что существует единственный наи­лучший путь выполнения некоторого задания, причем этот путь заключается в тщательном изучении и последующей детальной стандартизации рабочих процедур и методов. Развитием "научного управления" является "промышленный инжениринг". Основное вни­мание в нем уделяется научной разработке процесса труда по ре­зультатам очень точного исследования затрат времени и движений работника. Общим в этих способах являются предположения о том, что (1) существует один лучший способ выполнения любой работы, (2) этот способ возможно определить путем тщательных исследо­ваний и (3) в мотивации людей главную роль играют финансовые факторы. Эти методы встречают существенные возражения. Напри­мер, способ достижения максимальной технологической эффектив­ности часто противоречит максимизации удовлетворения, получае­мого работниками от их работы. Кроме того, работники часто са­ми предпочитают принимать участие в принятии решений, а не по­лучать их в готовом виде. Таким образом, мы получаем противо­речие: при росте эффективности снижается мотивация и наоборот. Ни одна из этих ситуаций не является допустимой.

СОЦИАЛЬНЫЙ АСПЕКТ ОРГАНИЗАЦИЙ. Мы рассмотрели два важнейших элемента организационного окружения: (1) структурные характе­ристики и (2) характеристики целеполагания. Рассмотрим третью важнейшую составляющую организационного окружения - социальный аспект. Работать в организации означает работать с людьми, и люди, с которыми мы работаем, могут значительно воздействовать на наше поведение.

Хауторнские (Hawthorne) исследования. Целью этих исследова­ний, проводившихся Майо (Mayo), Ротлисбергером (Roethlisberger) и Диксоном (Dickson), было изучить эффект освещения, периодов отдыха, методов оплаты и других факторов на продуктивность фабричных рабочих. Результатом этих исследо­ваний стало открытие "хауторнского эффекта". Обследованные ра­ботники выделили шесть основных факторов, влиявших на их отда­чу (в порядке важности):

1. Маленькая величина группы

2. Тип руководства (supervision)

3. Заработок

4. Новизна ситуации

5. Заинтересованность в результатах эксперимента

6. Внимание к находящимся в тестовой комнате

Последние три фактора и составляют хауторнский эффект, то есть искажение результатов эксперимента под влиянием самого факта проведения эксперимента.

Еще одним результатом исследований было выявление зависимости производительности от идеологии, которой придерживалась группа наблюдаемых работников. В этой группе устанавливались собственные нормы производительности, и каждый ее участник придерживался их, а не официально принятых на фабрике. При этом неофициальные нормы могли быть как выше, так и ниже официальных. Это позволило сделать следующие выводы:

1. Организация - это нечто большее, чем просто собрание инди­видуумов. Это социальная система, где люди имеют друзей и вра­гов, равно как свои надежды, страхи и стремления.

2. Уровень производительности зависит не только от управлен­ческих стандартов, но и от общественных норм, установленных в каждой группе.

3. Неэкономические поощрения часто являются не менее важными, чем экономические. Друзья и межличностные отношения - это важ­ная часть работы индивидуума.

4. Работники не всегда реагируют как индивидуумы, действующие в одиночку. Группы часто принимают решения, даже если они не являются признанными частями формальной организации.

Под влиянием этих и подобных исследований возникло движение человеческих отношений (human relations movement). Оно занима­ется изучением неформальной общественной структуры внутри ор­ганизаций.

ОБЪЕДИНЯЯ ВСЕ ВМЕСТЕ: ПЕРСПЕКТИВА ТЕОРИИ ОТКРЫТЫХ СИСТЕМ. Каждый из рассмотренных выше аспектов организаций, взятый сам по себе, не создает адекватного представления о том, что такое организация. Это происходит потому, что организация - это не просто сумма отдельных частей, это взаимодействие между ними.

Теория открытых систем. Система - это набор взаимосвязанных элементов. Открытые системы взаимодействуют с окружающей сре­дой. Закрытые - нет. Организации - это открытые системы. Те факторы окружения, которые оказывают влияние на организацию, называются входными потоками (inputs), тогда как воздействия, которые организация оказывает на окружающую среду, называются выходными потоками (outputs). При этом, к входным потокам от­носится все, что поглощается организацией, а не только то, что является официальным "сырьем". Так же и выходные потоки представляют из себя не только то, что организация официально "производит", но и все, что выходит за ее пределы.

Согласованная модель. Важность этой модели, разработанной Надлером (Nadler) и Ташманом (Tushman), что она объясняет про­цессы, при помощи которых входные потоки преобразуются в вы­ходные (ВП). Она включает в себя три важнейших элемента орга­низации: (1) формальную структуру, (2) характеристики целей, подлежащих достижению и (3) неформальные общественные отноше­ния, существующие между членами рабочих групп (4). К этому до­бавляется четвертый критический элемент, а именно характе­ристики людей, выполняющих те или иные задания.

В П

Х О 1 ВП организационного уровня

О Т / | \

Д О ---> 2 ----- 4 ---> ВП группового уровня

Н К \ | /

Ы И 3 ВП личного уровня

Е

Необходимо сделать одно важное замечание, касающееся сог­ласованной модели. Выходные потоки в ней подразделяются на три

уровня. Эти три уровня являются результатом того, как различ­ные элементы организационной системы совмещаются друг с другом для формирования единого целого.

СОЦИАЛЬНЫЕ ПРОЦЕССЫ.

Если считать, что мы знаем о том, как люди себя ведут, ка­ково их отношение к различным вещам, что их мотивирует и как они реагируют на стрессовые ситуации, то может показаться, что управлять ими очень легко. Но, увы, это не так. Проблема состоит в том, что организации являются общественными сущ­ностями. Когда мы работаем в организации, мы работаем не одни, мы работаем с другими людьми. А люди, с которыми мы работаем, могут серьезно воздействовать на наше поведение. И это воз­действие является очень значительным.

ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА.

Опыт показывает, что люди в организациях проводят много времени в общении друг с другом. Большая часть этого общения проходит в малых группах. Здесь мы рассмотрим (1) как поведе­ние людей, работающих в группах отличается от поведения людей, работающих в одиночку, (2) почему люди организуют группы, (3) как группы развиваются и (4) факторы, которые влияют на выпол­нения группой ее текущих задач. Знание этих вопросов может по­мочь и людям, и организациям функционировать более эффективно.

ЧТО ТАКОЕ МАЛАЯ ГРУППА? Малая группа может быть определена как набор из двух или более индивидуумов, которые взаимо­действуют друг с другом таким образом, что каждый из них ока­зывает влияние и сам подвергается влиянию каждого другого. Численность малых групп составляет, как правило, от трех до восьми человек, хотя их может быть и пятнадцать, и двадцать. Но группы с численностью более двадцати человек обычно не оп­ределяются как малые. Причина этого состоит в том, что не­посредственное взаимодействие (взаимодействие лицом к лицу) членов группы и личное воздействие, которые являются отличи­тельными чертами малой группы, проявляются со значительно меньшей вероятностью, когда взаимодействуют более двадцати че­ловек. Малые группы обычно существуют довольно продолжительный период времени, их члены встречаются на более-менее регулярной основе, обычно в одном и том же месте. И хотя отдельные члены группы могут приходить и уходить, группа остается. Кроме того, группа обычно представляется ее членами как единое целое, в ней существует четкое разграничение ролей. И, наконец, группа обладает некоторой самодостаточностью, которая позволяет ей приспособиться к изменяющемуся окружению. Из этого следует, что далеко не все объединения численностью не более двадцати человек подпадают под определение малой группы.

Формальные и неформальные группы. В организациях существует множество делений малых групп. Одним из наиболее важных явля­ется деление на группы формальные и неформальные. Формальные группы - это обычно те группы, существование которых пре­дусмотрено организацией. Люди в таких группах занимают четко предписанные положения. Неформальные группы возникают в орга­низациях на основе общих интересов людей, дружеских связей или других общественных нужд. Неформальные группы не содержатся в штатном расписании организации. В них существуют свои неписа­ные правила и нормы, касающиеся допустимого поведения и обя­занностей. Успешное функционирование как формальных, так и не­формальных групп совершенно необходимо организации.

ИНДИВИДУУМЫ И ГРУППЫ. Один очевидный вопрос, на который не­обходимо ответить состоит в том, почему вообще люди в органи­зациях объединяются в группы, а не работают каждый сам по се­бе? С теоретической точки зрения этот вопрос касается того, как работа групп отличается от работы индивидуумов, с практи­ческой - является ли работа в группах более эффективной, чем индивидуальная? В основном, как показали исследования, решение вопроса о том, какая форма работы, групповая или индивидуаль­ная является более эффективной, зависит как от самой выполняе­мой работы, так и от ряда личностных и ситуационных факторов.

Общественная помощь. Группа может влиять на индивидуума различными способами. Например, одним своим присутствием груп­па может иногда изменить производительность человека. Этот процесс называется общественной помощью. При этом во всех слу­чаях, за одним главным исключением, присутствие посторонних увеличивает производительность. При этом вовсе не обязательно должен присутствовать элемент состязательности между участни­ками. Исключение же возникает тогда, когда выполняемая работа является не - или малознакомой. Присутствие других людей подстегивает производительность только в тех случаях, когда предмет хорошо изучен. Это происходит потому, что в окружении других людей у человека возникает беспокойство по поводу того, как будет воспринята его работа.

Сдерживание участия и усилия. Группы могут оказывать воз­действие противоположное по характеру общественной помощи. К примеру, они могут вносить сильный дисбаланс в пропорциональ­ность вклада о общую работу. В группе, состоящей из нескольких человек, одни могут вносить гораздо больший вклад, чем другие, которые будут просто присутствовать. Однако люди, которые больше всех работают, не всегда являются самыми эффективными работниками, и такое дифференцирование нагрузок может вызвать проблемы в функционировании группы. Этот феномен называется общественное бездельничанье (social loafing). Получается что, когда люди работают в группах, в которых индивидуальные вклады не могут быть оценены, они работают менее усердно, чем работа­ли бы индивидуально. Это явление было впервые показано Рингма­ном (Ringmann, 1926). Он нашел, что когда размер группы увели­чивается, производительность каждого из ее участников, наобо­рот, снижается. В увеличивающихся группах люди перестают чувствовать связь между своими личными усилиями и ответной ре­акцией организации, и многие начинают становиться "вольными всадниками".

Разрешение проблем. Другой вопрос заключается в том, явля­ется ли группа лучшим генератором идей, чем отдельные люди. Не ко всем в группе одинаково прислушиваются, и мнение некоторых людей может преобладать над мнением остальных. Но, с другой стороны, у членов группы существует тенденция взвешивать все мнения по мере их возникновения, а этот процесс может привести к свободному потоку идей.

С другой стороны мы знаем, что иногда идея, высказанная кем-то, может дать толчок созданию вашей собственной идеи. За­дача здесь заключается в том, чтобы преодолеть враждебность к спонтанности (доминирование нескольких человек, раннюю крити­ку) и увеличить возможности для творчества. Одна из таких про­цедур получила название "мозговая атака" (brainstorming). Ее смысл состоит в том, что создается такая атмосфера, при кото­рой высказываемые идеи не критикуются, и каждый может исполь­зовать идею другого для стимуляции своего собственного мышле­ния. Любая оценка идей откладывается до тех пор, пока процесс их выработки не будет окончен.

Широкое распространение получила система создания малых групп для решения насущных проблем компаний. Такие группы получили название "кружки качества", в которые объединяются работники одной области, регулярно встречающиеся и решающие все пробле­мы, относящиеся к этой области.

Поляризация идей. Последний изученный вид воздействия орга­низаций на своих членов известен под названием "поляризация идей". После принятия участия в групповом обсуждении, люди за­нимают, как правило, более крайние позиции, чем перед началом дискуссии.

Для этого правила существует ряд объяснений. Если перед нача­лом дискуссии большинство ее участников склонялось к тому, чтобы поддержать какую-то идею, то во время дискуссии будет выдвинуто гораздо больше аргументов в пользу этой идеи, что, однако не означает, что существует действительно больше аргу­ментов "за", нежели "против".

Последствия этого понятны. При таком положении вещей остается возможность для того что (1) важные моменты, касающиеся приня­тия решения не будут рассмотрены, (2) дискуссия будет повто­рять ошибочные предварительные мнения и позиции и (3) резуль­таты дискуссии будут гораздо худшего качества, чем они могли бы быть.

ОБЗОР ГРУППОВЫХ ПЕРЕМЕННЫХ. Основные факторы которые должны быть приняты во внимание при изучении поведения малых групп могут быть изображены в виде схемы:

ВХОДНЫЕ ПОТОКИ: | ПРОЦЕСС: | ВЫХОДНЫЕ ПОТОКИ:

Личностные | |

характеристики: -------------------- | Воздействие на

-позиции | || | индивидуумов:

-способности | \/ | -отношение к

-личные качества =>Структура | Групповой | работе

-уровень | группы: | процесс: | -знания

| => =>| Воздействие на

| -сплоченность| Кто сказал, что | группу : Ситуационные =>-роли и нормы| кому, почему и | -новые нормы и

характеристики: | -статус | как, что из это-| способы

-место | -коммуникации| го получилось | взаимодействия

-тип задания | /\ | Воздействие на

-размер группы | || | организацию:

-вознаграждение -------------------- | -продуктивность

/\ | | ||

|| \/

Как показывает схема, поведение и функционирование людей в группе представляет из себя сложный феномен. Часть этой слож­ности вытекает из того факта, что группы являются открытыми системами. И как открытые системы, они подвергаются воз­действию входных переменных, и сами, в свою очередь, оказывают воздействие на выходные переменные. Как видно на схеме, выход­ные потоки служат входными потоками, которые будут оказывать влияние на функционирование организации в будущем. Таким обра­зом, мы видим, что и организации и малые группы являются отк­рытыми системами. И в этом смысле организации можно считать системами систем, поскольку малые группы - это маленькие отк­рытые системы, функционирующие внутри большой системы - орга­низации. Но и индивидуумы, входящие в состав групп, являются открытыми системами, таким образом, организации представляют из себя системы систем систем! Существует четкое иерархическое разграничение между этими тремя уровнями систем, и когда мы говорим о входных и выходных потоках системы, мы должны четко оговаривать тот уровень анализа, на котором мы находимся.

Формирование групп. Ранее уже говорилось о том, что группы бывают формальными и неформальными. Формальные группы созда­ются организацией со специфическими задачами по достижению ка­ких-либо конкретных целей. Неформальные группы, напротив не создаются организацией. Напротив, они возникают практически спонтанно, без какой-либо помощи (а иногда и вопреки желанию) организации. Но независимо от формальности или неформальности, люди хотят вступать в группы. В связи с этим возникает вопрос, какие выгоды несет человеку принадлежность к той или иной группе. Можно выделить несколько таких выгод.

Во-первых, люди вступают в группы потому, что им необходимо объединяться друг с другом, потому что они чувствуют необходи­мость общественного взаимодействия. Во-вторых, группы могут предоставлять информацию о ком-то конкретном и о внешнем мире вообще. В-третьих, группа служит источником вознаграждения. В-четвертых, находясь в группе легче достигнуть целей, которые были бы недостижимы в одиночку. Наконец, мы часто вступаем в группы потому, что об этом нас просит или приказывает наш на­чальник.

Развитие групп. Во время периода развития, следующего сразу за образованием группы, ее члены ищут каждый свое место в группе, определяя свое положение по отношению к другим, пове­денческие установки и пр. Эта стадия играет ключевую роль в позднейшем функционировании группы по двум главным причинам. Во-первых, она устанавливает стереотипы поведения для последу­ющей жизнедеятельности группы. Во-вторых, этот процесс делает позднейшее взаимодействие гораздо более легким. После того, как группа сформировалась, необходимо исследовать, как на ее дальнейшее развитие влияют ситуационные факторы.

СИТУАЦИОННЫЕ ФАКТОРЫ, ОКАЗЫВАЮЩИЕ ВЛИЯНИЕ НА ГРУППЫ. Су­ществует большое количество факторов, влияющих на "выпуск" группы. Среди них территориальные факторы, характеристики за­дания, и контрольные системы организации.

Территориальные факторы. Важное место в групповой структуре занимают территориальность (territoriality) и физическое место.

Территориальность. Замечено, что индивидуумы и группы часто считают, что имеют права на некоторые объекты или места, кото­рые в действительности не являются их собственностью. Данный объект или территория занимаются и используются так, как будто принадлежат данной группе, причем чужаки оттуда всячески изго­няются, а если данная территория потеряна, то ее стремятся как можно скорее вернуть.

Личное место. Личное место - то пространство вокруг индиви­дуума, которое является его собственным, в которое никто дру­гой не имеет доступа. Люди всячески отражают вторжения в их личное место, испытывая отрицательные чувства к тем, кто такое вторжение предпринимает. Интересным является тот факт, что лю­ди сохраняют между собой дистанцию, пропорционально близости межличностного взаимодействия.

Пространственные расположения. То, как располагаются люди в процессе взаимодействия друг с другом, во многом оказывает влияние на их отношения. Например, люди, стремящиеся к сотруд­ничеству, садятся обычно рядом, тогда как оппоненты предпочи­тают сидеть друг напротив друга. Расположение, например, стола в кабинете управляющего также красноречиво свидетельствует о его позиции по отношению к посетителям. Здесь существуют два главных положения: "трон", когда управляющий "отгораживается" своим письменным столом, и положение "стол касается стены", создающее в кабинете более неформальную атмосферу.

Задание. Еще одна ситуационная переменная, оказывающая сильное влияние на структуру группы и ее деятельность, это тип задания, которое выполняет группа. Задание - это некоторые требования, предъявляемые к группе, если они удовлетворяются, то задание считается выполненным. Задания различаются по сте­пени взаимодействия между членами группы, требующегося для их выполнения. Ситуация, которая требует тесного взаимодействия, называется обоюдной взаимозависимостью (reciprocal interdependence).

Гораздо меньшего взаимодействия требует последовательная взаи­мозависимость (sequential interdependence). Заметим, что при такой ситуации общая производительность группы не превышает производительности самого медленного ее члена. Существуют так­же задания, вообще не требующие никакого взаимодействия. В та­ких случаях говорят, что имеет место объединенная взаимоза­висимость (pooled interdependence). При таком положении увели­чение взаимодействия ведет даже к снижению производительности.

Типология заданий по Мак-Грату (McGrath). Задания можно классифицировать не только по уровню межличностного взаимо­действия, но и по требованиям, предъявляемым к их исполните­лям. Такая классификация получила название типологии заданий. Одним из ее разработчиков был Мак-Грат (1984). Его типологию можно представить в виде схемы:

КВАДРАНТ I: ГЕНЕРИРОВАНИЕ.

Генерирование планов.

Тип 1 (Пв-Кп): Задания планирования.

Генерирование идей.

Тип 2 (Кц-Кп): Творческие задания.

КВАДРАНТ II: ВЫБОР.

Решение проблем, нахождение правильных ответов.

Тип 3 (Кц-Кп): Интеллектуальные задания.

Принятие решений с правильными (неправильными) ответами.

Тип 4 (Кц-Кф): Задания по принятию решений.

КВАДРАНТ III: ВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ.

Разрешение конфликтов точек зрения.

Тип 5 (Кц-Кф): Задания по изучению конфликтов.

Разрешение конфликтов интересов.

Тип 6 (Пв-Кф): Задания со смешанными мотивами.

КВАДРАНТ IV: ИСПОЛНЕНИЕ.

Разрешение конфликтов власти.

Тип 7 (Пв-Кф): Борьба конкурирующих заданий.

Исполнение конечных заданий.

Тип 8 (Пв-Кц): Психомоторные задания.

Пв - Поведенческий;

Кц - Концептуальный;

Кп - Кооперированный;

Кф - Конфликтный;

Само по себе задание может значительно воздействовать на пове-

денческие стереотипы наблюдаемые в группе. Некоторые ведут к

конфликту, тогда как некоторые - наоборот, к кооперации. Все

эти факторы должны быть приняты во внимание при изучении при­чин того или иного поведения в малых группах.

Структура вознаграждений. Последний тип ситуационной пере­менной, воздействующей не поведение человека в группе. В той или иной группе может быть установлена высокая или низкая раз­ница в вознаграждении. При этом принципиально важным является факт, соответствует ли разница в вознаграждении типу выполняе­мого задания. Изобразим эту зависимость в виде таблицы:

Требования задания к тесному взаимодействию и кооперации

Высокие: Низкие:

Плохой результат: Хороший результат: Высокая: Низкая отдача Высокая отдача

Разница наиболее вероятна наиболее вероятна

в

вознаграж- Низкая: Хороший результат: Плохой результат:

дении Высокая отдача Низкая отдача

наиболее вероятна наиболее вероятна

Важно воздействие этого свойства на организации. Они должны внимательно следить за соответствием их системы вознаграждения типам выполняемых заданий, иначе при внедрении неправильной системы вознаграждения производительность в организации пони­зится, вместо того, чтобы повыситься.

ВОЗДЕЙСТВИЕ СОСТАВА ГРУППЫ. В дополнение к ситуационным пе­ременным, поведение людей в группах может в большой степени зависеть от личных характеристик членов группы. Мы рассмотрим, как на функционировании группы отражается воздействие некото­рых таких характеристик, а также размера и сплоченности груп­пы.

Характеристики членов группы. Большое количество исследова­ний было посвящено влиянию различных качеств членов групп на их внутреннюю среду. В частности, было найдено, что согласо­ванность групповых норм появляется тогда, когда члены группы молоды, обладают средними умственными способностями и высоким авторитетом. Приверженность групповым нормам оказалась также сильнее у женщин, чем у мужчин, хотя это возможно отражает культурные различия в половых ролях, чем природное различие между женщинами и мужчинами. Кроме того, важной характеристи­кой членов группы является способность к выявлению лидера.

Совместимость членов группы. Когда мы пытаемся объяснить поведение группы, необходимо учитывать один важный фактор. При выполнении задания, члену группы приходится взаимодействовать с другими членами группы. То есть важно знать, являются ли ха­рактеры разных членов группы совместимыми. Эта проблема прояв­ляет себя в сравнении доминирующего и подчиняющегося типов личности. При объединении в одну группу двух представителей разных типов, они, вероятнее всего, будут работать успешно. Но если получится так, что в одной команде окажутся люди одного типа личности, тогда либо будут возникать постоянные конфликты (если у обоих доминирующий тип личности), либо процесс не сдвинется с мертвой точки из-за отсутствия лидерства (если у обоих подчиняющийся тип личности).

Гомогеничность и гетерогеничность группы. Также важным, хо­тя и точно не выясненным, является вопрос о том, должна ли группа для более эффективной производительности быть гомоге­ничной или гетерогеничной, то есть, должны ли ее члены принад­лежать к разным расам, разным социальным слоям, разным полам, придерживаться различных взглядов, или же идентичность по этим показателям более предпочтительна. Как правило, предпочтитель­нее оказывается частичная гомогеничность и частичная гетероге­ничность группы.

Размер группы. При составлении задания для формирующейся группы встает вопрос, какое количество людей будет наиболее оптимальным для выполнения этого задания. Здесь существует несколько аспектов.

Размер и взаимодействие. Эксперименты, проведенные Робертом Бэйлсом (Robert Bales), показали, что в меньших по размеру группах более высок уровень согласия и взаимного доверия, тог­да как в больших группах сильнее тенденция к даче советов и обмену информацией. Кроме того, существует важная разница меж­ду группами с четным и нечетным числом членов. Достижение сог­ласия в последних является делом несравненно более легким, чем в первых, из-за большей легкости в формировании большинства.

Размер и удовлетворение. Слэтер (Slater, 1958)обнаружил ин­тересную взаимосвязь между размером группы и удовлетворен­ностью ее членов. Оказалось, что наиболее предпочтительным числом членов группы является число пять. Очевидно, при мень­шем числе членов отношения становятся более напряженными, тог­да как при большем числе не всегда хватает времени со всеми переговорить.

Размер и продуктивность. Соотношение между размером и про­дуктивностью в значительной степени зависит от характера рабо­ты, которую выполняет группа. В случае объединенной взаимоза­висимости существует прямая зависимость между размером и про­изводительностью, тогда как в случае обоюдной взаимозависи­мости будет наблюдаться обратное соотношение.

Групповая сплоченность. Последний групповой композиционный фактор - это групповая сплоченность. Она может быть определена как степень притягательности группы для ее членов. Чем лучше отношение к группе ее членов, тем сплоченнее группа и наобо­рот. Заметим, что сплоченность является групповой переменной, то есть зависит от отношения всех членов группы. Групповая сплоченность отличается от всех других переменных, рассмотрен­ных в этом разделе, тем, что она как сама влияет на функциони­рование группы, так и зависит от него.

Предшествование групповой сплоченности. Несколько факторов способны воздействовать на развитие сплоченности в группе. Первый из них - это тип выполняемого задания. Чем выше уровень взаимодействия, требуемый заданием, тем выше потенциальная сплоченность группы.

Вторым среди факторов, воздействующих на развитие групповой сплоченности, является групповая история успеха в выполнении прошлых заданий. Чем больше было таких успехов, тем выше спло­ченность.

Некоторые характеристики самой группы также ведут к групповой сплоченности. Например, наличие у членов группы какой-то общей цели ведет к большей сплоченности, чем ее отсутствие. Послед­ний вклад в групповую сплоченность вносят личностные характе­ристики членов группы. Мы уже знаем, что люди больше любят тех из своих знакомых, чьи взгляды ближе к их собственным. Чем больше в группе таких людей, тем она сплоченнее.

Подводя итог, перечислим еще раз факторы, от которых зависит развитие сплоченности в группе. Это групповое взаимодействие, групповые успехи, общие цели и взаимная симпатия между членами группы. Развившись, групповая сплоченность может оказывать значительное влияние на будущее группы.

Последствия групповой сплоченности. Одним из последствий групповой сплоченности является то, что члены группы проводят больше времени в общении друг с другом, таким образом воз­растает и количество, и качество группового взаимодействия. Второе последствие - это то, что сплоченная группа оказывает большое влияние на отдельных своих членов.

Еще одно последствие заключается в том, что в сплоченной груп­пе ее члены получают большее удовлетворение работой, что имеет очень большое значение.

И наконец, групповая сплоченность тесно связана с производи­тельностью. Члены более сплоченной группы будут в большей сте­пени придерживаться групповых установок, касающихся производи­тельности, чем члены менее сплоченной группы. При этом следует помнить, что групповые нормы могут способствовать как повыше­нию, так и понижению производительности.

РОЛИ, НОРМЫ И СТАТУС.

В главе "Понимание людей" мы ввели ту идею, что наше пове­дение в организациях является в большой степени выученным. Мы усваиваем специализированные технические навыки, которые нам могут пригодиться в работе. Кроме технических навыков, однако, мы учим множество правил, регулирующих функционирование орга­низации, которая нас окружает, и о типах поведения, принятых или не принятых в этой организации. Эта информация может быть не менее важна для нашего успеха в делах, чем технические на­выки. Тем не менее, эта информация не преподается на разного рода тренировочных программах, а приобретается вместе с опы­том. Наблюдая за другими и действуя самостоятельно, мы учимся видеть, что от нас ожидают и за что нас поощряют. Вкратце, все, касающееся ролей, норм и статуса, и что человек изучает находясь в организации, можно сгруппировать в таблицу:

КОНЦЕПЦИЯ ПОВЕДЕНЧЕСКИЙ АСПЕКТ ВАЖНЕЙШИЕ ОТНОШЕНИЯ

Роль Работа Горизонтальные и вертикальные

Норма Подгруппа: один уровень Горизонтальные

Статус Подгруппа: все уровни Вертикальные

РОЛЕВЫЕ ОТНОШЕНИЯ. Мы договорились называть ролью набор ожидаемых поведенческих установок для данного положения. Эти ожидания зависят только от положения, занимаемого индивидом, а не от его личных характеристик, и будут одинаковыми для всех индивидов, занимающих эту позицию. При этом каждый человек мо­жет играть (и, как правило, играет) несколько ролей одновре­менно. Роли на работе, в семье, в обществе друзей, все они от­личны одна от другой. Мы будем концентрировать наше внимание на рабочих ролях, то есть на ролях, напрямую связанных с нашим поведением на работе. Для этих ролей необходимо выделить несколько характеристик. Во-первых, рабочие роли неличностны. Они прилагаются к каждому, кто занимает конкретное положение. Во-вторых, они имеют отношение к поведению, связанному с вы­полнением задания (task behavior). Роль в организации - это набор ожидаемых поведенческих стереотипов, связанных с выпол­нением конкретной работы. В-третьих, рабочие роли может быть очень трудно совместить друг с другом. Проблема заключается в определении того, кто определяет, что от кого ожидается. Что мы считаем относится а нашей роли, что об этом думают другие и что это есть на самом деле, может значительно различаться. Это затрудняет определение того, что такое "настоящая" роль. Нако­нец, роли быстро выучиваются и могут оказывать значительное влияние как на позиции, так и на поведение. Большая часть то­го, что мы думаем и делаем, определяется нашими ролями. С из­менением ролей меняются и наши взгляды.

Одной из наиболее интересных проблем является проблема прораба

(first-line supervisor). Роль прораба считается одной из самых

сложных в любой организации. Она характерна тем, что прораб

вынужден выполнять во многом противоречивые ожидания управляю­щих - своих непосредственных начальников и рабочих - своих не­посредственных подчиненных. Управляющие заинтересованы в эф­фективности, производительности и издержках, тогда как рабочих больше интересует вопрос оплаты их труда, безопасности и ком­форта.

Роли и ход развития группы. Важным объектом исследований является то, как рабочие роли заучиваются, изменяются и влияют на групповое поведение и производительность. Эти исследования представлены тремя основными концепциями: ролевой эпизод, ро­левой набор и дифференциация ролей.

Наиболее часто встречающейся является концепция ролевого эпи­зода. Ролевой эпизод начинается с предположения о том, что группа индивидуумов занимает определенную позицию. Эти предпо­ложения каким-то образом доходят до исполнителя роли, который, в свою очередь, формирует свое восприятие того, что от него ожидают. Это восприятие затем руководит его (ее) поведением. Но это поведение значительно отличается от того, что ожидала группа. Поэтому поведение группы также изменяется. При этом следует учитывать, что первые два шага - это ожидания, тогда как вторые два - конкретные действия. Вторая важная концепция

- это ролевой набор. Ролевой набор - это группа (набор) инди­видуумов, которые хранят и обмениваются ожиданиями, касающи­мися того, как должен себя вести исполнитель роли, а также да­ют ему (ей) знать об этих ожиданиях. Ролевой набор удобен в том смысле, что он может рассказать нам о поведенческих стере­отипах, существующих в организации. Исполнители роли имеют бо­лее четкие представления о своей роли, когда ролевой набор мал, нежели когда он велик. Наконец, маленькие ролевые наборы связаны с образованием клик и изолированных групп внутри орга­низационной единицы. Ролевая дифференциация является чрезвы­чайно важной в понимании формальной ролевой структуры рабочих групп. Ролевая дифференциация определяется как степень, в ко­торой различные типы функций выполняются различными (а не од­ними и теми же) людьми. Чем выше такое разделение (и несмеше­ние) ролей, тем выше ролевая дифференциация.

Таким образом, понимание ролей дает нам возможность узнать о том, как люди осознают, что они должны делать в каком-то конк­ретном положении. Роли помогают понять процессы взаимоотноше­ний и взаимодействия, происходящие в организации.

Ролевые проблемы. Роли также помогают нам разобраться в проблемах, с которыми сталкивается организация. Среди них ро­левой конфликт, ролевая неопределенность и ролевая перезагруз­ка.

Ролевой конфликт возникает, когда два или более ожиданий ока­зываются несовместимыми. Существует четыре различных типа ро­левого конфликта. Они различаются просто по источнику возник­новения несовместимых ожиданий. Первый тип известен как внут­риисточниковый ролевой конфликт (intrasender role conflict). Он возникает, когда один и тот же член ролевого набора (напри­мер, босс) дает два или более несовместимых задания.

Другой тип конфликта называется межисточниковый ролевой конф­ликт (intersender role conflict). Он имеет место тогда, когда два или более члена ролевого набора имеют несовместимые ожида­ния (такими конфликтами изобилует работа прораба). Еще один тип конфликта называется межролевым конфликтом (interrole conflict). Он появляется, когда две или более роли, выполняе­мые индивидуумом, содержат несовместимые требования. Последний тип конфликта называется личностно-ролевой конфликт. Он имеет отношение к ситуации, когда личные позиции исполнителя роли оказываются несовместимыми с его ролевыми требованиями.

В качестве комментария можно заметить, что высокий уровень ро­левых конфликтов ведет не только к более низкой степени удов­летворенности работников своей работой, но и к снижению произ­водительности и к повышению текучести кадров.

Ролевая неопределенность. Ролевая неопределенность просто означает, что исполнитель роли не точно знает, что именно от него требуется. При этом исполнитель роли может либо не знать целей, которые должны быть достигнуты, либо может не знать пу­тей для достижения этих целей. Корни ролевой неопределенности следует искать в ролевом наборе, когда ожидания, формируемые этим набором, недостаточно ясны (тогда как в случае возникно­вения ролевого конфликта они ясны, но несовместимы).

Признавая отрицательное воздействие как ролевого конфликта, так и ролевой неопределенности, необходимо задаться вопросом, а какая проблема является более серьезной. Ответ зависит от положения, занимаемого исполнителем роли. Ролевой конфликт яв­ляется более серьезной проблемой на низших уровнях, тогда как ролевая неопределенность - на высших.

Ролевая перезагрузка. Ролевая перезагрузка возникает, когда ожидания и требования роли превышают способности ее исполните­ля. Как правило, причиной такой ситуации также является неоп­ределенность.

Проблемы, вызываемые ролевым конфликтом, неопределенностью и перезагрузкой чрезвычайно серьезны и их воздействие на людей и организации огромно. Для избавления от них можно предложить несколько способов.

Решения ролевых проблем.

Смена работы. Способ избавиться от неопределенности, конф­ликтов и перезагрузки через структурные изменения. Эта техника особенно успешно может быть применена против неопределенности и конфликтов.

Тренировка. Возможность для людей приспособиться к их ро­лям. Одна из тренировочных техник - это ролевые игры. Ролевые игры включают следующие шаги: (1) группа людей прочитывает сценарий или случай, описывающий какую-то ситуацию, (2) каждый человек выбирает себе роль из сценария, (3) сценарий разыгры­вается и (4) участники вместе с педагогом обсуждают и оценива­ют свое поведение во время исполнения ролей. Цель ролевых игр двояка. Во-первых, они знакомят людей с ситуациями, которые им могут встретиться в действительности. Во-вторых, они дают лю­дям практику для выработки навыков борьбы с неопределенностью и конфликтами.

Селекция. После тренировок выясняется, что некоторые люди способны справляться с конфликтами и неопределенностью лучше, чем другие. Смысл селекции заключается в том, чтобы назначать на должности людей, более всего для этих должностей подходя­щих.

В заключение, нужно сделать два заключения. Во-первых, ор­ганизации должны опасаться ролевых конфликтов, неопределен­ности и перезагрузки как потенциальных предпосылок для таких проблем: как низкий моральный уровень и снижающаяся производи­тельность. Второй вывод тот, что организации могут выявить эти проблемы и найти методы для их разрешения.

НОРМЫ. В любой группе, даже работающей в течение короткого промежутка времени, можно легко заметить некоторые закономер­ности поведения ее членов. Эти закономерности получили назва­ние общественных норм. Нормы отражают разделяемые всеми члена­ми группы представления об ожидаемом от них приемлемом поведе­нии. Отличие норм от ролей заключается в том, что роли разде­ляют людей, заставляют их действовать отлично одного от друго­го, тогда как нормы, наоборот, объединяют членов группы, пока­зывая, как члены группы поступают одинаково.

Свойства и характеристики норм. В самом определении норм даны две их важных характеристики. Во-первых, нормы включают в себя достаточно четкие представления о том, какое поведение является приемлемым. Во-вторых, существует некие соглашения между членами группы, касающиеся этих представлений. Кроме этих двух характеристик могут быть выделены еще несколько свойств норм. Первое из них заключается в том, что нормы, в основном, включают в себя элемент долженствования, то есть описания того, как кто-то "должен" себя вести. Во-вторых, нор­мы являются более очевидными и более легко распознаваемыми людьми, что является очень важным для группы. В-третьих, нормы приводятся в жизнь самой группой. Многие виды рабочего поведе­ния устанавливаются и контролируются самой организацией, тогда как номы регулируются внутри групп. В-четвертых, существует большой разброс в принятости норм группой и в степени, в кото­рой считается допустимым отклоняющееся от норм поведение.

Структура норм. Приведенное выше последнее свойство норм требует дополнительных пояснений. Важно отметить, что сущест­вует некоторый разброс в нормах (то есть нормы задают не точ­ные параметры поведения, а лишь диапазон допустимых значений). Второй аспект заключается в том, что разные нормы (например, время прихода на работу и время самой работы) имеют неодинако­вую важность для членов группы.

Этот метод анализа групп привел к раскрытию структуры об­щественных норм. В частности, он дает возможность узнать о том, (1) что группа считает наиболее самым подходящим поведе­нием, (2) какой существует допустимый разброс в поведении, (3) какое существует отношение к спецодежде и (4) степень согласия или консенсуса, существующая между членами группы.

Как нормы развиваются. Нормы чаще всего развиваются медлен­но и в течение длительного промежутка времени, хотя некоторые могут утвердиться довольно быстро. Фельдман (Feldman, 1984) предположил, что нормы развиваются одним или другим из четырех следующих способов. Первый способ - это развитие через явные утверждения, делаемые членами группы. Нормы также могут возни­кать в результате каких-либо критических событий в истории группы. Третий путь для развития норм по Фельдману - это пер­венство. Первенство заключается в том, что первый шаблон, воз­никший в поведении группы часто становится нормой. Наконец, нормы могут переноситься из прошлых ситуаций. Например, груп­па, переведенная из одного отдела в другой сохраняет свои ста­рые нормы, даже если теперь их стало труднее соблюдать.

Почему нормы проводятся в жизнь. Как мы предположили ранее, нормы проводит в жизнь группа, а не организация. И представля­ется маловероятным, что группа будет проводить в жизнь ка­кие-то нормы, если эти нормы не полезны в чем-то для ее чле­нов. Нормы также могут быть вводимы, если они упрощают или де­лают более предсказуемым поведение, возникающее в группе. Еще одна область, где нормы будут весьма кстати, это помощь группе в избежании стесняющих или дискомфортных межличностных проб­лем. И наконец, нормы могут пригодиться и поэтому внедряются в жизнь, если они выражают центральные ценности группы и выявля­ют характерные черты группы.

Как нормы проводятся в жизнь. Функции, выполняемые группой помогают понять, почему группа внедряет их в жизнь, но они не дают никакой информации о том, как это делается. В основном, нормы заучиваются членами группы и принимаются всей группой через процесс инструментального обучения и обучения на чужих ошибках. Инструментальное обучение возникает тогда когда чело­век получает поощрения (события, увеличивающие вероятность повторения определенного стиля поведения) или наказания (собы­тия уменьшающие вероятность повторения определенного стиля по­ведения), ведя себя тем или иным образом. Обучение на чужих ошибках происходит тогда, когда человек наблюдает за поощрени­ями или наказаниями других людей, ведших себя так или иначе. Для поощрения в группе существует масса способов. Во-первых, вас могут похвалить. Во-вторых, вас могут подключить к некото­рым видам общественных занятий (social activities) и функций. В-третьих, о вас могут рассказать остальным, как вы хорошо ра­ботаете. Не меньшим количеством способов вас могут и наказать. Наказание может принять форму взгляда, едкого (snide) коммен­тария, или сердитого публичного обвинения. Индивидуум может быть подвергнут остракизму или оставлен в одиночестве. Первое, что случается, когда появляется индивидуум, не желающий идти "в ногу" с остальными, это попытка убедить отклонившегося (deviant) в том, что его (ее) поведение ошибочно. Окружающие будут пытаться изменить его мнение по предмету путем возросше­го общения. Взаимодействие будет все более частым, более пря­мым и более явным с ходом времени. Чем яснее и важнее норма, чем сплоченнее группа, тем сильнее будет давление. В конце концов, отклонившийся должен будет изменить поведение или быть отвергнутым группой. Если все-таки произойдет отторжение, то может произойти ряд интересных вещей. Хотя отклонившийся и от­торгается группой, он, тем не менее, может быть все еще нужен группе для выполнения ее задания. Если его некем заменить, то по отношению к нему вырабатывается некое соглашение, по кото­рому с ним поддерживаются рабочие отношения, то он бывает иск­лючен изо всех остальных видов деятельности группы.

Приверженность нормам. Помимо того, что группы заставляют подчиняться своим требованиям, важно отметить, что члены груп­пы и безо всякого принуждения подчиняются ее большинству. В проводившихся Соломоном Эшем (Solomon Asch, 1955) эксперимен­тах было выявлено, что большинству группы удается подчинить себе мнение отдельного индивидуума, даже в том случае, когда мнение большинства является заведомо неверным. Приверженность нормам во многом зависит от таких факторов, как характеристики задания, характеристики группы и характеристики индивидуальных членов группы, поведение которых является предметом изучения.

Характеристики задания. Когда исследуемое поведение зависит от задания, то на приверженность нормам может оказать сущест­венное влияния двусмысленность задания. Исследования показали, что уровень приверженности будет тем выше, чем двусмысленнее задание, или же, для случая проблемных заданий, она будет выше для тех проблем, для которых нет "правильного" решения.

Характеристики группы. Один из важнейших результатов иссле­дований Эша заключался в том, что единодушие группы тесно свя­зано с тем, насколько проявляется приверженность нормам. В частности, индивидуумы бывают меньше привержены групповому консенсусу, когда этот консенсус не поддерживается всеми чле­нами группы.

Размер группы также оказывает влияние на приверженность нормам. В основном, с увеличением размера группы, растет и приверженность ее нормам. Однако каждый дополнительный член группы предвносит в нее все меньшую дополнительную привержен­ность, то есть мы можем говорить об уменьшающейся предельной приверженности групповым нормам.

Наконец, в сплоченных группах приверженность нормам более высока, чем в менее сплоченных.

Индивидуальные характеристики членов группы. Исследования, проведенные Крачфилдом (Crutchfield, 1955), показали, что от­рицательная зависимость приверженности групповым нормам наблю­дается от интеллекта, терпимости и эгоизма. Положительная за­висимость отмечена между приверженностью нормам и склонностью к авторитарности или жесткости.

Результаты приверженности. Приверженность нормам может иметь как положительные, так и отрицательные последствия. Как было отмечено ранее, нормы приносят группам какую-то пользу, таким образом, чем выше будет приверженность группам, тем луч­ше для группы. Для индивидуумов выгода от приверженности групповым нормам заключается в том, что люди, обладающие такой приверженностью в высокой степени, будут вести себя очень по­хоже, таким образом, возрастет сплоченность группы (но здесь могут быть и отрицательные стороны, например, человек, слишком ревностно придерживающийся норм, может прослыть конформистом). Наконец, с организационной точки зрения, приверженность нормам может быть как хороша, так и плоха, это зависит от нормы, ее соответствия целям организации.

Отклонения от групповых норм. Признавая, что групповые нор­мы приносят пользу как самой группе, так и отдельным ее чле­нам, мы не можем не задаться вопросом, почему же члены групп иногда отклоняются от общепринятого поведения, не желают идти "в ногу" с большинством группы. Здесь можно отметить два мо­мента.

Во-первых, мы отклоняемся от групповых норм потому, что они вступают в конфликт с другими важными группами, к которым мы принадлежим или с которыми себя отождествляем. Эти группы назы-

ваются эталонными (reference) группами.

Во-вторых, группы могут делать нечто, что будет поощрять отклоняющееся поведение некоторых их членов. Степень терпи­мости, с которой группа будет относиться к нарушителю, будет зависеть от его прошлых заслуг перед группой. Исследования по­казывают, что индивидуум, заслуживший высокое доверия в группе может демонстрировать отклоняющееся поведение, и тем самым не только не заслужить никакого наказания, но и вызвать схожие изменения в поведении у остальных членов группы.

Нормы и организационная культура. Организационная культура, также называемая корпоративной культурой представляет из себя систему ценностей и норм, признаваемых всей организацией, а не только членами отдельных групп. Воздействие организационной культуры на функционирование организации зависит прежде всего от того окружения, в котором эта организация находится.

СТАТУС. Статус относится к индивидуальному рангу, ценности или престижу в группе, организации или обществе. Статус отра­жает иерархическую структуру группы и создает вертикальную дифференциацию, так же как роли разделяют разные занятия. Это еще один путь уменьшить неопределенность и прояснить, что же от нас ожидается.

Характеристики статуса. Так же как и роли и нормы, статус существует и внутри и снаружи организационной среды. На самом широком уровне анализа мы называем его общественным статусом. При разделении людей по их общественному статусу, мы получаем общественные классы.

Кроме общественного уровня существует еще рабочий уровень разделения на статусы. Профессиональный престиж - это относи­тельный статус чьей-то профессии. Профессиональный престиж - это не то же самое, что общественный статус, поскольку он за­висит только от одной переменной, тогда как общественный ста­тус включает в себя все. Но здесь возникает вопрос: почему тогда все люди не стремятся получить работу, связанную с высо­ким престижем? Ответ, базирующийся на результатах исследований заключается в том, что индивидуально воспринимаемый престиж той или иной профессии зависит от семейного восприятия (family background).

Другая важная концепция статуса, имеющая отношение к рабо­те, называется организационным статусом. Организационный ста­тус относится к неформальному делению, имеющему место внутри организации. Также как и общественный статус, организационный статус включает в себя не одну переменную, а несколько (напри­мер, позицию в организационной иерархии, профессиональную при­надлежность и производительность).

Статус относится к признанному группой рангу индивидуума в организации. Статус помогает прояснить, как человек должен се­бя вести по отношению к остальным и как они должны себя вести в ответ.

Символы статуса. Символы статуса - это объекты или отличи­тельные знаки, которые определяют чей-либо уровень статуса в группе или организации. К символам статуса относятся знаки различия у военных, особая одежда судей и врачей, а также, например, меблировка кабинета и наличие или отсутствие личного секретаря у управляющих. При этом следует отметить, что неко­торые символы могут повышать статус человека в одних обстоя­тельствах и понижать его в других.

Статус и групповое взаимодействие. Как правило, люди с бо­лее высоким статусом, стремятся играть доминирующую роль в ор­ганизации, захватывают большую инициативу. Здесь, однако, есть одна проблема. Поскольку организационный статус образуют мно­гие переменные, то представляется непонятным, какая именно вы­зывает эти различия в поведении.

Изменения статуса. В течение нашей жизни статус изменяется множество раз. И изменения в статусе подразумевают, что чело­век должен подчас кардинальным образом изменить свое поведе­ние. При этом вопрос о том, что именно должно быть изменено, а что выучено, остается открытым. Ситуации, в которых нет явно заданной последовательности событий, всегда вызывают тревогу.

Несоответствие статуса. Состояние, называемое несоответст­вием статуса, возникает, когда человек по некоторым своим ха­рактеристикам удовлетворяет, а по некоторым не удовлетворяет требованиям, предъявляемым статусом. Эта же проблема возникает при принятии решений о продвижении по служебной лестнице. Лю­дям не нравится, что кто-то, кто ниже их по некоторым характе­ристикам, занимает более высокое, чем они, положение. Все это предполагает, что несоответствие статуса может вести к мотива­ционным и поведенческим проблемам. Два очевидных решения этой проблемы заключаются в (1) выборе или назначении только тех людей, которые полностью удовлетворяют требованиям статуса, и (2) изменении мнения группы по поводу того, что является соот­ветствующим высокому положению и что должно вести к его дости­жению. Но следует признать, что оба эти способа слишком сложны для применения на практике.

СЛУЧАЙ : СТОЛКНОВЕНИЕ КУЛЬТУР.

Язон Малер (Jason Mahler) отвечал за новую программу сельскохозяйственной помощи в Тайланде. Целью программы явля­лось помочь тайским фермерам внедрить новые семена и новые технологии выращивания и сбора урожая. При надлежащем исполь­зовании технологии и ударной работе урожаи, по предположению Малера, могли быть удвоены.

Одной из первых областей, назначенных для внедрения прог­раммы, был северо-восточный Тайланд, около Кхон-Кена (Khon Kean). Ответственным за этот регион был Джим Хиклер (Jim Hikler), бывший работник службы помощи из Небраски. У Джима был большой практический опыт и Малер был уверен, что он спра­вится с работой.

Однако после нескольких месяцев работы программы в оффис Малера в Бангкоке поступили тревожные сигналы. Отчеты от Хик­лера были в высшей степени разочаровывающими. Люди не очень-то радовались встрече с ним, они неохотно внедряли новые техноло­гии, и перспектива урожая была мрачная. Малер решил пригласить Хиклера в Бангкок для обсуждения проблемы.

Когда Хиклер приехал, стало очевидно, что он расстроен. Он рассказал Малеру, что у него было оборудование, инструменты и семена, которые были ему нужны. Однако он не имел представле­ния, как заставить людей их использовать. Он ожидал, что все в деревне встретят его с энтузиазмом и будут стремиться внедрять его технологии. Вместо этого он встретит вежливый, хотя и пассивный, прием.

Малер дал несколько нелесных отзывов о рабочих качествах жителей деревни, а затем поинтересовался, кто был деревенским лидером. Хиклер ответил, что это был человек по имени Прича Тхумрунакул (Preecha Thumrunakul). Малер посоветовал вовлечь Причу в процесс мотивирования людей и достижения успеха. Это выглядело хорошей идеей, и Джим вернулся в Кхон-Кен в реши­мости добиться перемен.

Джим приехал в Кхон-Кен ранним вечером, сразу же отправился к дому Причи и попросил его выйти. Некоторые из жителей дерев­ни, догадывающиеся, что что-то произошло, начали собираться вокруг. Прича, который в это время обедал, наконец, через несколько минут появился. Он вежливо поклонился и спросил о здоровье Джима. Джим проигнорировал эти формальности и сказал ему следующее :

"Прича, я только что вернулся из Бангкока. Мой босс очень разочарован отсутствием у нас прогресса и считает, что дела в деревне могли бы идти и получше. В некоторой степени он счита­ет, что ты в ответе за неудачу, и он хочет, чтобы наступили перемены. Таким образом, с этого момента я хочу, чтобы ты убеждал своих людей использовать наши инструменты и машины, и я назначаю тебя ответственным. Если урожай будет низким в этот год, это будет твоя вина." Прича улыбнулся и сказал, что сде­лает все, что сможет. Он вернулся в дом, и толпа рассеялась.

Джим вернулся домой и послал отчет Малеру. Он был уверен, что теперь дело сдвинется в нужном направлении. Однако в тече­ние нескольких следующих дней он заметил очень мало изменений. В конце месяца он был вынужден послать еще один разочаровываю­щий отчет Малеру: "До сих пор почти никакого прогресса. Пред­лагаю прекратить исполнение проекта."

ВОПРОСЫ.

1. Обсудите роли, которые играли три главных персонажа. Бы­ли ли эти роли ясными и четкими? Как могло бы быть изменено положение вещей?

2. Как вы думаете, понимал ли Джим Хиклер нормы жителей тайландской деревни? Где по вашему мнению он совершил ошибки?

3. Каков был статус Причи? Как вы думаете, правильно ли об­ращался с ним Джим?

4. Как бы вы действовали в этой ситуации - прямо с самого начала?

КОММУНИКАЦИИ.

Можно с полным основанием заявить, что большая часть того, что мы наблюдаем в организациях, является коммуникациями. По оценкам, менеджеры проводят в различного рода совещаниях, пе­реговорах и пр. от 70 до 80 процентов времени. Коммуникации - это гораздо более сложное явление, чем просто процесс получе­ния информации.

КОММУНИКАЦИОННЫЕ МОТИВЫ. Люди общаются друг с другом в ор­ганизациях по разным причинам. Мы можем быть заинтересованы в приобретении какой-то технической информации или же мы можем хотеть знать, разделяют ли окружающие наше мнение по како­му-либо вопросу. Иногда мы просто хотим с кем-то поделиться своим опытом. Различные мотивы такого взаимодействия с окружа­ющими могут быть рассмотрены с разных точек зрения: организа­ционной, групповой и индивидуальной.

Взаимодействия с организационной точки зрения. Одна из мо­тивирующих причин взаимодействия в организации - это стремле­ние к достижению целей организации. Мы уже ввели термин "тре­бования задания", предъявляемые к поведению людей для успешно­го выполнения ими того или иного задания. К этим требованиям можно добавить и взаимодействие. При этом, чем сложнее зада­ние, тем выше требования к взаимодействию. Эти требования мо­гут быть исследования с точки зрения направления потока инфор­мации.

Взаимодействие сверху - вниз (downward communication). Вза­имодействием сверху - вниз называется взаимодействие6 критерии которого вырабатываются в верхних управленческих уровнях орга­низации и потом "спускаются" на более низкие уровни. Главная мотивирующая причина такого взаимодействия состоит в управле­нии и направлении поведения на более низких уровнях. Катз (Katz) и Кан (Kahn, 1978) определили такие пять типов взаимо­действия сверху - вниз:

1. Рабочая инструкция. Директива о том, что и как должно быть сделано.

2. Рабочее объяснение (job rationale). Информация, направ­ленная на понимание задания и его увязку с остальными задания­ми.

3. Процедуры и практика. Информация о регулировании, поли­тике и вознаграждениях.

4. Обратная связь в производстве. Информация о том, насколько хорошо индивидуум, группа или организация справля­ются со своими обязанностями.

5. Установление (indoctrination) целей. Информация идеоло­гического характера для внушения ощущения миссии.

Многие сообщения сверху - вниз проходят через несколько ие­рархических слоев. При прохождении через каждый слой происхо­дят две вещи: (1) содержание сообщения становится более специ­фическим и (2) оно может быть искажено.

Взаимодействие снизу - вверх. Взаимодействием снизу - вверх называется взаимодействие, возникающее на нижних уровнях орга­низации и "идущее" на более высокие уровни. Это взаимодействие является лучшим механизмом обратной связи, позволяющим верхним слоям оценивать эффективность (1) их сообщений сверху - вниз и (2) функционирование в целом организации "под ними". Хотя вза­имодействие снизу - вверх выглядит как спутник взаимодействия сверху - вниз, на практике с ним возникают определенные слож­ности. Например, люди не любят сообщать что-либо "наверх", не зная, как это сообщение будет воспринято.

Боковое взаимодействие. Боковое взаимодействие, известное также как горизонтальное взаимодействие, возникает между инди­видуумами на одном и том же организационном уровне. С органи­зационной точки зрения причины такого взаимодействия относятся к выполнению задания. Оно предоставляет возможности для коор­динации действий, которая особенно необходима людям, тесно сотрудничающим друг с другом.

Внешнее (external) взаимодействие. Внешним взаимодействием называется взаимодействие, которое либо возникает внутри орга­низации и распространяется за ее пределы (наружное (outward) взаимодействие), либо, наоборот, приходит в организацию извне (внутреннее (inward) взаимодействие). Внешнее взаимодействие является совершенно необходимым для нормального функционирова­ния организации, поскольку организация должна поставлять в ок­ружающий мир информацию о себе (напр., о своих продуктах или услугах) и должна получать из внешнего мира информацию о воз­можностях рынка, потребительском спросе, доступных материалах и покупательском удовлетворении. Одним из наиболее важных ви­дов внешнего взаимодействия является взаимодействие с членами ролевых наборов, не входящими в организацию, и изменение, в соответствии с их мнением поведения исполнителей ролей. Верно и обратное, т.е. воздействие членов организационных наборов, находящихся в организации на исполнителей ролей вне ее. Таким образом, внешнее взаимодействие может воздействовать не только на взаимоотношения организации с окружающей средой, но и на внутреннее функционирование организации.

Коммуникации с точки зрения группы. Как мы уже видели, с организационной точки зрения, основным стимулом для взаимо­действия является стремление к выполнению задания. С групповой точки зрения, наоборот, основной стимул - это достижение груп­повых целей. Эти цели могут частично совпадать, а могут и не совпадать с формальными целями организации. Группа достигает своих целей, оказывая влияние на своих членов с целью заста­вить их вести себя определенным образом. Когда член группы де­монстрирует отклоняющееся поведение, взаимодействие между ним и остальными членами группы возрастает чрезвычайно. Группа пы­тается заставить его изменить свое поведение. Если индивидуум подчинится, может последовать словесное поощрение. Если же он будет упорствовать, реакция группы будет карательной. Если и после этого индивидуум не смирится, то он будет изгнан из группы, так что все виды взаимодействия, кроме имеющих не­посредственное отношение к работе, будут прекращены.

Коммуникации с индивидуальной точки зрения. То, что группа может использовать возможность взаимодействия как поощрение для индивидуума, и, наоборот, наказывать его лишением этой возможности, говорит о том, что взаимодействие представляет определенную ценность для индивидуума. Таким образом, кроме организационных и групповых, возникают еще и специфически лич­ностные мотивы для взаимодействия. Существует несколько таких мотивов.

Оказание влияния. Одним из мотивов для взаимодействия инди­видуума как с группой, так и с организацией в целом, является возможность оказывать влияние на других с для достижения цели. В процессе взаимодействия, индивидуум может попытаться изме­нить чьи-либо убеждения, точки зрения, поведение, таким обра­зом, чтобы они помогли ему достичь некоторых личных целей.

Следует заметить, что каждый конкретный элемент взаимо­действия может служить достижению не только индивидуальных, но и групповых, и организационных целей. Это может иметь место, например, когда цели индивидуума, группы и организации совпа­дают друг с другом. Но может случиться и так, что хотя цели индивидуума и группы или организации не совпадают, но посту­пок, совершенный индивидуумом с целью упрочения своего влияния может послужить достижению, например, организационных целей. Впрочем, может случиться и так, что достижение индивидуумом своих целей будет вступать в противоречие с целями, к достиже­нию которых стремится организация.

Уменьшение неопределенности. Вторым мотивом, побуждающим людей к началу взаимодействия с другими, является уменьшение неопределенности. Например человек, поступивший на новую рабо­ту, может стремиться выяснить, каковы общепринятые нормы пове­дения, какова его роль и кто является более "высокопоставлен­ным" членом рабочей группы. В дальнейшем могут возникать и другие вопросы, как имеющие, так и не имеющие прямого отноше­ния к выполняемой работе. Например, это может быть вопрос, по­лучает ли человек больше или меньше остальных и почему, что означает то или иное необычное задание босса.

Все эти вопросы вызывают у человека ощущения волнения и дискомфорта и могут затруднить для членов организации выполне­ние их работы и контроль за своими поступками. Следовательно, люди должны взаимодействовать друг с другом для уменьшения этой неопределенности. Исследования, проведенные Уайтом (White) и Митчеллом (Mitchell, 1977), показали, что отношение индивидуума к выполняемой им работе сильно зависело от наличия или отсутствия взаимодействия между ним и его коллегами. Восп­риятие работы и удовлетворение от ее выполнения сильно зависит от того, какие оценки давали ей коллеги.

Производственная обратная связь. Люди также взаимодействуют друг с другом, чтобы получить отзыв о проделываемой работе. Хотя это есть один из видов уменьшения неопределенности, но его важность такова, что он заслуживает отдельного исследова­ния.

Обратная связь важна, поскольку она затрагивает вопрос достижения целей. Она позволяет людям узнать так ли они посту­пают, как надо для достижения своих целей. Люди могут получать обратную связь просто задавая вопросы друг другу или анализи­руя случайно полученную ими косвенную информацию.

Но что происходит, если обратная связь недостижима? Ответ на этот вопрос дали исследования Уолша (Walsh), Эшфорда (Ashford) и Хилла (Hill, 1985). Они установили, что когда об­ратная связь недостижима, работники становятся в большей сте­пени подвержены волнению, получают меньшее удовлетворения ра­ботой и выражают желание оставить это место. Таким образом, обратная связь является важным ресурсом и ее отсутствие вызы­вает негативные последствия.

Присоединимые нужды (Affiliative needs). Наконец, люди вза­имодействуют друг с другом для достижения своих присоединимых нужд. Люди предпочитают общаться с другими людьми и делиться с ними опытом. При этом совсем не обязательно стремления оказать влияние и пр. Человеку просто хочется быть и общаться с други­ми людьми. Это просто часть человеческой натуры.

КОММУНИКАЦИОННЫЕ СЕТИ (communication networks): КТО С КЕМ ВЗАИМОДЕЙСТВУЕТ. До сих пор мы рассматривали различные аспекты взаимодействия в организациях. Эти мотивы рассматривались с точки зрения организации, группы и отдельного человека. Общая модель взаимодействия в организации относится к тому, что при­нято называть коммуникационной сетью. Важно понимать, что ком­муникационная сеть - это не тоже самое, что формальная струк­тура организации. Коммуникационная сеть организации определя­ет, кто и с кем взаимодействует. Формальная структура органи­зации, с другой стороны, определяет разделение ответственности и уровни власти. Таким образом, формальная структура организа­ции предоставляет только часть информации о том, как происхо­дят процессы взаимодействия в организации и, в частности, не объясняет внутриуровневое взаимодействие. Поэтому необходимы дополнительные исследования.

Если по результатам исследований мы составим некую схему взаимодействия внутри организации, то можно заметить некоторые интересные особенности. Во-первых, взаимодействие идет гораздо интенсивнее внутри подразделений, нежели между ними. Во-вто­рых, во всех подразделениях это взаимодействие проходит по-разному. В некоторых подразделениях все индивидуумы иниции­руют и принимают взаимодействие, тогда как в некоторых сущест­вуют люди, ни инициирующие, ни принимающие взаимодействия (изолированные) или те, через кого, напротив, проходит практи­чески вся информация ("привратники"); ими обычно являются на­чальники подразделений, хотя не только они.

Особенно интересными были исследования в НИОКР лаборатори­ях, которые являются менее формализованными, чем другие части организации и, следовательно, в которых неформальные коммуни­кационные сети оказывают особенно сильное влияние на произво­дительность. Было обнаружено, что работники, отличавшиеся са­мой высокой коммуникационной активностью, являлись также самы­ми производительными работниками. При этом, правда, остается невыясненным, была ли высокая коммуникационная активность при­чиной или следствием высокой производительности. Еще один от­меченный исследователями факт заключается в том, что очень большая часть взаимодействия происходила между сотрудниками не одного и того же, а разных подразделений, но входящих в состав одной и той же организации.

Определяющие факторы коммуникационных сетей. Как было заме­чено ранее, формальная структура организации оказывает решаю­щее влияние на взаимодействие между организационными подразде­лениями и разными иерархическими уровнями. Степень централиза­ции также оказывает влияние на характер коммуникаций. В более централизованных организациях характерна высокая степень вер­тикальных коммуникаций, тогда как в менее централизованных преобладают горизонтальные. На характер коммуникаций оказывает влияние выполняемое задание путем распределения внутри группы ролей, связанных с его выполнением. Коммуникации внутри группы идут тем интенсивнее, чем сплоченнее группа, а статус каждого ее члена определяет его место в коммуникационном процессе та­ким образом, что член с наивысшим статусом участвует в нем в наибольшей степени, а член с самым низшим статусом - в наи­меньшей. Наконец чисто физическое взаимное расположение работ­ников (например, близость их кабинетов) оказывает влияние на интенсивность общения. Было замечено, что открытые оффисы (с невысокими перегородками вместо стен) снижают уровень общения. Это является тем удивительнее, что открытые оффисы были внед­рены специально для стимуляции общения.

Последствия коммуникационных сетей. Реальная важность ком­муникационных сетей заключается не в факторах, определяющих их форму, а в тех последствиях, которые каждая из этих форм несет организации. Например, в процессе исследований было проведено различие между централизованными и децентрализованными комму­никационными сетями. В случае централизованных сетей, тот че­ловек, который занимал центральное положение, (1) получал больше сообщений от своих коллег, (2) получал больше удовлет­ворения от своей работы, (3) с большей вероятностью выбирался остальными членами группы как групповой лидер и (4) имел боль­шее общественное влияние на остальных членов группы.

Производительность разных типов сетей зависит от типа вы­полняемого задания. Так для сложных заданий предпочтительней

оказываются децентрализованные сети, поскольку они позволяют

выполнить задание быстрее и с меньшим количеством ошибок; в то

же время для более простых заданий предпочтительнее оказыва­ются централизованные сети. Недостатки централизованной сети при решении сложных проблем возникают из-за того, что лидер становится перегруженным, а остальные члены группы не могут внести достаточный вклад в решение проблемы.

КОММУНИКАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ. Как было сказано ранее, коммуника­ционный процесс - это обмен информацией, идеями и мнениями ве­дущий к взаимопониманию между отправителем и приемником. Ком­муникационный процесс можно представить в виде схемы:

Кодирование - словесные и

Передача - бессловесные ключи

Средства передачи ] вид и течение

Прием - потенциальные задержки

Декодирование - и непонимание

Словесное и бессловесные ключи. Сообщение, и устное, и письменное, обычно состоит из слов. Но огромное значение имеет смысл, придаваемый тому или иному слову. Например, смысл фразы "как можно скорее" сильно зависит от длительности произ­водственного цикла в той группе или организации, к которой принадлежит отправитель. Очень большое значение имеют скорость сообщения, акцент громкость и количество ошибок. Кроме того, существуют и бессловесные ключи, подразделяющиеся на физи­ческие (жесты, позы, выражение лица) и символические, такие как внешние атрибуты отправителя. Информация, содержащаяся в физических ключах может быть процессуальная и содержательная. Например, человек поднимает брови, учащает дыхание или подни­мает руку, когда хочет, чтобы вы прекратили говорить, и он смог сказать что-то сам. Но гораздо более важными являются со­держательные ключи, которые можно представить в виде таблицы.

1. Статические особенности.

а. Дистанция. Дистанция может означать взаимное притяжение собеседников, статус или интенсивность взаимодействия.

б. Ориентация. Люди могут ориентироваться относительно друг друга различными способами. Ориентация лицом к лицу, боком к боку и даже спиной к спине может содержать специфическую ин­формацию. Например люди, сотрудничающие друг с другом предпо­читают садиться боком, тогда как противники - лицом к лицу.

в. Позы. Поза может содержать информацию о степени напряже­ния или расслабленности в общении. Сутулится ли человек или сидит выпрямившись? Стоит или лежит? Сплетенные руки могут обозначать гнев. А наклон тела в сторону к или от собеседника сигнализирует о наличии или отсутствии интереса.

г. Физический контакт. Мы можем прикасаться друг к другу, держаться, целоваться, обниматься. Пожатие руки, поцелуи и похлопывание по спине, все это содержит информацию. Во многих случаях они предвносят элемент интимности и чувства притяжения.

2. Динамические особенности.

а. Выражение лица. Улыбка, нахмуренное лицо, поднятые бро­ви, зевота, наморщенные губы и усмешка также содержат в себе информацию. Эти особенности изменяются в процессе взаимо­действия и постоянно воспринимаются собеседником.

б. Жесты. Одними из самых заметных, но наименее понимаемых реплик являются движения рукой. У большинства людей есть свои конкретные движения, используемые в речевом процессе. Если не­которые жесты (например, сжатый кулак) имеют универсальное значение, то другие являются более индивидуальными.

в. Встречный взгляд (eye contact). Встречный взгляд имеет большое значение в процессе взаимодействия. Он может выражать эмоции, а также указывать на желание продолжать или прекратить разговор.

Как показали исследования, положительные бессловесные ключи интервьюируемого при принятии на работу человека прибавляли ему в глазах интервьюера (1) привлекательности, (2) квалифика­ции, (3) компетентности и удачливости и (4) общего положитель­ного впечатления при рекомендации о найме. Таким образом, нам необходимо исследовать и вербальное, и невербальное содержание послания.

Выбор средства и течение сообщения (flow of the message). Раз уж мы решили взаимодействовать, мы должны выбрать, будет ли это одностороннее, или двухстороннее взаимодействие. Преи­мущества и недостатки односторонней связи можно сформулировать в схеме:

Формальность. Одностороннее сообщение может быть сформули­ровано и представлено более формально. Оно выглядит более оф­ициальным и деловым и поэтому должно быть важным.

Скорость. Односторонние сообщения обычно занимают меньше времени, особенно когда один человек взаимодействует сразу со многими людьми. Бывают ситуации, когда менеджеры проводят двухчасовые совещания, когда двухстраничный документ мог бы достичь той же цели.

Упрощение. Когда имеет место двух стороннее взаимодействие, процесс становится гораздо более сложным. Не только человек, который получает сообщение, должен осмыслить его, но и послав­ший должен осмыслить ответ. Включаются людские нужды, чувства и точки зрения. Одностороннее взаимодействие помогает избежать этих сложностей.

Организация. Во многих случаях документ в письменной форме бывает гораздо лучше спланирован, чем устный разговор или со­вещание.

Эффективность. Если мы определим эффективность как соглаше­ние между отправителем и получателем сообщения, то двусторон­нее взаимодействие показывает здесь лучшие результаты. Про­ясняются точки зрения и делаются необходимые поправки. И хотя затрачивается больше времени, но достигается лучшее взаимопо­нимание.

Таким образом, применение одностороннего взаимодействия ре­комендуется тогда, когда невелика опасность быть неправильно понятым и наоборот.

Эмпирические исследования показывают, что из таких способов взаимодействия, как (1) письменное, (2) устное, (3) письмен­ное, продолжаемое устным и (4) устное, продолжаемое письмен­ным, лучшим оказалось последнее, особенно для (1) призыва к немедленным действиям, (2) проведения по компании директивы или приказа, (3) обсуждения важного политического изменения, (4) исследования прогресса в деятельности, (5) похвалы заслу­живающего внимания индивида и (6) проведения компании за безо­пасность. Чисто письменное сообщение признано наиболее прием­лемым для сообщения информации (1) требующей действий в буду­щем и (2) общего характера. Заметим, что различие между уст­но-письменным и письменно-устным взаимодействием заключается в том, что в первом присутствует начальный элемент двухсторонне­го взаимодействия, тогда как во втором - нет.

ПРЕПЯТСТВИЯ ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ. Теперь, когда мы лучше понимаем элементы взаимодействия между людьми, нам осталось ответить на еще один вопрос: что препятствует переда­че сообщения от индивидуума А к индивидууму Б и нахождению ими обоими общего мнения о его значении и важности.

Мы уже говорили, что порядка 80 процентов рабочего времени у человека проходит во взаимодействии с другими людьми. Иссле­дования показывают также, что около 50 процентов всей переда­ваемой информации воспринимается неправильно. При этом возмож­ны три различные ситуации: (1) информация никогда не достигает Б будучи отправлена А, (2) информация искажается отправителем или лицом, передающим ее и (3) получатель неправильно воспри­нимает то, что ему передано.

Разрыв в коммуникационной цепи. Одним из факторов, могущих усложнить процесс взаимодействия, является большой размер и сложность организации, где на пути сообщения могут возникнуть огромные препятствия (потерянная почта, выброшенные телефоног­раммы).

Часть этой проблемы заключается в том, что в процессе гори­зонтальной дифференциации и роста организации, ее подразделе­ния все более обосабливаются друг от друга, занимаясь все бо­лее специфической работой, это обособление принимает формы фи­зического разделения, так что они оказываются в разных здани­ях, городах, а иногда и странах. Таким образом исчезает воз­можность личного общения и суживаются другие каналы взаимо­действия.

Коммуникационные проблемы также тесно связаны с количеством иерархических уровней в организации. Как уже упоминалось, при передаче информации через уровни, на каждом из них она подвер­гается пересмотру и коррекции. При этом могут возникать раз­личного рода искажения, когда, например, важная информация признается неважной и выбрасывается.

Заметим, что "фильтрация" информации происходит как на пути вверх по уровням, так и на пути вниз, при этом фильтрация мо­жет быть либо намеренной, либо ненамеренной. Ненамеренная фильтрация имеет место тогда, когда кусочки информации уничто­жаются без ведома того, кто эту информацию передает. Намерен­ная фильтрация, напротив, возникает при полной осведомленности передающего.

Искажения отправителем. Даже когда информация, посланная А успешно достигает Б, остается возможность того, что эта инфор­мация искажена. Это искажение может быть вызвано не только фильтрацией передающих ее людей, но и самим отправителем. Су­ществуют две причины этого.

Во-первых, мы представляем себе мир более неподвижным и конкретным, чем он на самом деле является. В мире много неоп­ределенностей и двусмысленностей. Поэтому при передаче инфор­мации мы иногда преувеличиваем значение конкретных факторов и преуменьшаем значение случайных (vagaries). Этот процесс назы­вается поглощением неопределенности.

Второй причиной для искажения информации является желание людей представить себя в наиболее выгодном свете, особенно при передаче информации наверх, и особенно когда человек подозре­вает, что реальная информация совсем не так хороша, как хоте­лось бы. Точно такая же ситуация возникает, когда менеджеры не желают давать своим подчиненным слишком резких отзывов об их работе, опасаясь, что такой отзыв не будет способствовать ее улучшению в будущем.

Искажение получателем. Получатель информации также может служить источником искажения в том смысле, что он может непра­вильно истолковать смысл6 заложенный в сообщении. Одной из причин этого может служить язык. В процессе горизонтальной и вертикальной дифференциации люди, находящиеся в разных подраз­делениях начинают говорить на совершенно разных языках. Использование профессионального жаргона может значительно уп­ростить и улучшить взаимодействие внутри организационного под­разделения, но в то же время и ухудшить взаимодействие между этими подразделениями. Причем причиной этого может служить не только употребление специфических жаргонных слов, но и прида-

ние одним и тем же словам разных значений.

Второй причиной неправильного восприятия сообщения может служить выборочное восприятие, когда мы ищем в получаемом сообщении то, на что мы настроены. Как говорится, "человек слышит то, что он хочет услышать, и пропускает остальное".

Еще одной причиной неправильного восприятия может служить ожидание. По различным причинам мы можем ожидать услышать сообщения определенного типа. Например, если босс никогда не отзывался хорошо о чьей-либо работе, а потом вдруг сказал вам: "хорошо сделано", то эту фразу можно поначалу воспринять как насмешку.

Еще один феномен - это ощущаемая надежность отправителя. Если получатель информации не считает отправителя источником достаточно достоверной информации, то он может недооценить и важность его сообщения. Та же проблема возникает, когда отпра­витель воспринимается слишком всерьез.

Наконец, неправильное восприятие может возникнуть попросту из-за информационной перегрузки, когда человек получает такое количество сообщений, что перестает придавать им всем большого значения.

Некоторые лекарства от плохого взаимодействия. Существует много барьеров для эффективного взаимодействия. Информация мо­жет быть искажена отправителем, получателем или передающим ее, она может вообще не дойти до получателя. Но существует некото­рое количество средств как на индивидуальном, так и на органи­зационном уровне, помогающих преодолеть эти проблемы.

На индивидуальном уровне необходимо использовать язык чет­кий, краткий и в наибольшей степени приложимый к теме сообще­ния. Также необходимо устанавливать доверие. Сообщение должно быть не только понято, но и принято. Также необходимо избегать использования штампов и ненужных классификаций, нужно сообщать как можно больше фактической информации. Наконец, необходимо активно искать обратную связь, с тем чтобы удостовериться в правильной интерпретации информации. При этом недостаточно просто спросить человека "ты понял?", так как ответ "да" будет означать лишь, что человек думает, что он понял, а не что он действительно понял. Необходимо, например попросить человека пересказать полученное сообщение своими словами, чтобы убе­диться, что оно им понято.

Многое может быть сделано и на организационном уровне. Нап­ример это может быть установление организацией каналов обрат­ной связи, или внедрение компьютерной технологии передачи дан­ных. Организация также может обучать своих работников искусству общения. Тренировки могут включать в себя различные типы ролевых игр и служат для улучшения способностей говорить, писать или слушать, а главное - понимать чужую точку зрения. И хотя такие тренировки не всегда оказываются очень эффективны­ми, часто они помогают.

СЛУЧАЙ: БЫТЬ ИНФОРМИРОВАННЫМ И БЫТЬ ХОРОШО ИНФОРМИРОВАННЫМ. Компания Atlantic Aircraft производит небольшие самолеты

для деловых и развлекательных целей. Она расположена на Севе­ро-востоке и, с недавнего времени, терпит бедствие из-за проб­лем, связанных с оборотом, прогулами и предполагаемым сабота­жем. Президент компании Крэйг Каплан (Craig Kaplan) собрал своих вице-президентов и спросил их, в чем, по их мнению, зак­лючается проблема. После продолжительной дискуссии они решили, что рабочие чувствуют себя слишком загруженными работой и слишком мало оплачиваемыми, и все согласились с тем, что долж­на быть введена некоторая система премий. Пег Рэндолф (Peg Randolph), начальнику отдела кадров, поручили разработать и внедрить такую систему.

Пег стало очевидно, что чтобы иметь хорошую систему преми­рования необходимо сначала разработать хороший способ оценки производительности труда. Имея это в виду, она проинтервьюиро­вала некоторое количество менеджеров на предмет того, как ве­дут себя на производстве те, кто выполняет работу хорошо, и те, кто плохо, после чего был разработан оценочный лист, описывающий поведение хороших и плохих работников. Система премий была связана с рейтингом в оценочном листе, так что те работники, чье поведение соответствовало описанному в листе, получали премии, тогда как те, кто вел себя иначе, не получали ничего.

Прежде чем вводить эту систему, Пег организовала две встре­чи. Во-первых, она провела заседание с вице-президентами и объяснила им, что она сделала. Копии оценочного листа были розданы, рассмотрены и обсуждены. Вице-президенты казались за­нятыми другими проблемами, но в целом реакция группы была одобрительной. Хотя и без особого энтузиазма и волнения, груп­па предложила Пег продолжить работу над программой. Второе со­вещание собрало группу менеджеров среднего звена и бригадиров (first-line supervisors). Это были те люди, которым предстояло использовать новую форму. Прошел некоторый ропот и переговоры шепотом, но открытых возражений никто не высказал. Несколько человек высказали мнение, что форма не покрывает всех выполня­емых видов работы, но на этом пункте не настаивали. Когда Пег упомянула, что вице-президенты поддержали идею, она снова по­лучила зеленый свет для продолжения работы.

Короткий меморандум, описывающий новую систему, был расп­ространен среди работников, и новая система была внедрена. Оценочные листы были розданы всему наблюдающему и управлен­ческому персоналу с просьбой оценивать всех подчиненных в те­чение последующих трех месяцев и потом возвратить формы Пег. Она должна была переработать информацию и распределить премии.

Прошло немного времени, и Пег поняла, что что-то не так. Вместо положительных отчетов об отношении работников к системе премиальных, Пег начала получать совершенно противоположные. Работники были рассержены тем, что за ними наблюдают и их оце­нивают. Им не нравилось, что их поведение оценивается и ранжи­руется, особенно по схеме, которую они раньше не видели и в разработке которой они не принимали участия. Использование только одной формы выглядело глупым и слишком упрощенным.

Данные также служили источником проблем. Только небольшой процент всех форм действительно заполнялся. А в тех, что были заполнены, почти каждый оценивался высоко. При таком положении дел каждый получил бы премию. Пег была убеждена, что критерий оценки с научной точки зрения был правилен. Если бы его пра­вильно использовали, люди получали бы премии действительно за хорошую работу. Однако каким-то образом процесс внедрения системы был испорчен из-за неумелого проведения. Поддержки и энтузиазма, на которые она рассчитывала, не оказалось. Вся система должна была быть переделана.

ВОПРОСЫ ПО СЛУЧАЮ.

1. Как вы думаете, действовала ли Пег слишком поспешно? Ка­кие признаки могли навести ее на возможные трудности?

2. Были ли работники надлежащим образом проинформированы? Как вы думаете, давал ли предписательный меморандум достаточно информации?

3. Как должна была быть внедрена программа, чтобы быть при­нятой?